


NEGOCIOS GLOBALES

# Casos de éxito de NEGOCIOS GLOBALES

## Cómo los líderes de empresas internacionales alcanzan la cima

**Guía de pautas, metas y planes de acción**






INNOVACIÓN

Casos de éxito de

# NEGOCIOS GLOBALES

**Cómo los líderes de las empresas internacionales alcanzan la cima**

**Traducción**

**Yolanda Cervantes Espinosa**
Traductora profesional




MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**Director Editorial**: Fernando Castellanos Rodríguez
**Editora de desarrollo:** Cristina Tapia Montes de Oca
**Supervisora de producción:** Jacqueline Brieño Álvarez
**Diagramación:** Érika Hernández Beltrán

CASOS DE ÉXITO DE NEGOCIOS GLOBALES







Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015 Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 13: 978-970-10-6957-8

Translated from the 1st English edition of
Global Business Power Plays
By: BusinessWeek


ISBN:978-0-07-148630-9

1234567890 0976543218

Impreso en México Printed in Mexico

The McGraw-Hill Companies

# CONTENIDO

INTRO

# INTRODUCCIÓN

Los lectores de *BusinessWeek* nos han dicho lo ocupadas que se han vuelto sus vidas profesionales y lo importante que es para ellos obtener noticias, ideas e información de negocios en forma concisa y confiable. Cada semana nos ocupamos de ello en la revista, y cada día en BusinessWeek.com. Pero también sabemos que la gente de negocios necesita ahondar más en áreas que le ayudarán a administrar de manera más eficiente. Ésa es la razón por la que creamos la serie de *Casos de Éxito,* en colaboración con la división de libros McGraw-Hill Professional. Cada texto contiene reportajes de BusinessWeek sobre líderes excepcionales que enfrentan desafíos estratégicos en diversas áreas.

La serie *Casos de Éxito* aborda situaciones de la vida real, en las cuales compañías grandes y pequeñas aplican las mejores prácticas. Para hacer los textos más útiles, hemos extraído información que puede ayudarle a mejorar su desempeño en el complejo ambiente de negocios de la actualidad. Esta información se presenta en ideas breves de fácil comprensión: los "Planes de acción" muestran los puntos clave de cada caso; las "Jugadas maestras" sugieren tácticas para manejar los cambios, y las estrategias de "Lunes por la mañana" se concentran en alcanzar el éxito y mantener los progresos logrados.

El volumen de *Casos de Éxito* que usted tiene en sus manos analiza los negocios globales desde varias perspectivas. La Internet está creciendo en China, lo que crea nuevas oportunidades y abre oportunidades a nuevos competidores hábiles. Ratan Tata está convirtiendo el conglomerado más grande y venerable de India en una potencia que puede dar batalla a los jugadores mundiales más grandes. Mientras, Bertelsmann espera repetir el éxito que ha tenido en el mercado de los clubes de lectura al incursionar en economías en desarrollo como Ucrania. En la Unión Europea, varios líderes de gobierno por fin están promoviendo políticas para reforzar la innovación y ayudar a los empresarios a prosperar. En Estados Unidos, el poder adquisitivo de los latinos está cambiando profundamente los mercados, lo que ofrecerá oportunidades a las compañías que sepan cómo manejar a un grupo de consumidores cuyas preferencias son complejas.

En China, el gigante de la tecnología Huawei está ampliando su presencia mundial en el sector de las telecomunicaciones, por medio de cuidadosas sociedades. Colombia es uno de los mercados emergentes más riesgosos, pero el viaje de nuestro reportero por ese país muestra por qué el crecimiento económico y el sólido desempeño de la bolsa de valores parecen sostenibles. En dos estudios de caso relacionados, examinamos los últimos pasos que ha dado Toyota en la búsqueda de la excelencia para conquistar el mundo, y mostramos la forma en que Starbucks continúa conquistando mercados en todo el mundo, incluso en países donde la cultura del café ya es fuerte. Grupo Otto, de Alemania, mantiene en sus negocios en línea una disciplina que le permite evitar los tropiezos de numerosas empresas virtuales de Estados Unidos. Toshiba muestra cómo evitar que sus productos se conviertan en simples bienes de consumo masivo al esforzarse en mantener sus innovaciones fuera del alcance de sus rivales. También echamos un vistazo a los esfuerzos de Volkswagen por imponer disciplina financiera y crear una cultura orientada al mejor desempeño.

Este volumen de *Casos de Éxito* se complementa con una perspectiva general de la tecnología en varias naciones en crecimiento. Los próximos mil millones de clientes de la industria serán ciudadanos de China, India, Brasil y otras naciones ambiciosas y de rápido crecimiento. Penetrar en esos mercados pondrá a prueba los talentos de administradores como usted.

Una nota sobre estos estudios de caso: se extrajeron de reportajes de *BusinessWeek*, los cuales reflejan el momento en que fueros escritos; por tanto, hay desfases de tiempo. Se ha procurado ofrecer actualizaciones de los hechos, pero algunos de los personajes y las circunstancias en las cuales se basan los análisis han cambiado. Aun así, creemos que estas investigaciones resisten la prueba del tiempo y no sólo siguen siendo ilustrativas, sino que están repletas de valiosas lecciones para planear jugadas magistrales.

* * *

Muchas personas de *BusinessWeek* aportaron a este libro ideas y estudios de caso. Entre ellas destacan Spencer E. Ante, Michael Arndt, Robert Berner, Peter Burrows, Michele Conlin, Gail Edmondon, Jay Greene, Steve Hamm, Mara Der Hovanesian, Louise Lee, Tom Lowry, Carol Matlack, Joseph Reed, Andy Reinhardt, Ian Rowley, Emily Thornton, Rachel Tiplady, Hiroko Tashiro y Stanley Weber. Frank Comes, Jamie Russell, Jessica Silver-Greenberg y Craig Sturgis desarrollaron la serie con Mary Glenny y Ed Chupak, colegas de la compañía hermana McGraw-Hill

Professional. Pamela Kruger contribuyó con sus comentarios. Queremos agradecer de manera muy especial a Ruth Mannino por su excelente orientación sobre diseño y producción editorial.

Stephen J. Adler
Editor en jefe
*BusinessWeek*

1

# CHINA.NET: LA PUERTA A UN MUNDO DE OPORTUNIDADES



**ESTRATEGA**

El tamaño sí importa. China, sólo por su enorme población, será inevitablemente un jugador dominante en internet. Incluso gigantes de la tecnología como eBay y Amazon reconocen que deben penetrar en el mercado chino si quieren continuar prosperando.

Este reportaje de portada, publicado en la edición regional de Asia en marzo de 2004, fue escrito por Bruce Einhorn.

## PLAN DE ACCIÓN

Diseñar un plan audaz para captar el creciente número de usuarios de la red en China, así como diseñar y comercializar nueva tecnología con esta población en mente.

Permanecer en búsqueda de productos innovadores que surjan en los mercados emergentes.

Aplicar las mejores prácticas de negocios de las compañías más sobresalientes, a fin de elevar al máximo las probabilidades de éxito al establecer empresas en el extranjero.

## DEJAR QUE OTROS NOS COPIEN

Por años, la compañía china Kingsoft Corp., batalló para hacer dinero con la venta de software para el consumidor. Aunque sus productos eran populares, la compañía no conseguía que la gente pagara por ellos, debido a la desenfrenada piratería. En 2003 la empresa, con base en la ciudad sureña de Zhuhai, decidió concentrarse en internet.

En septiembre de 2003, Kingsoft lanzó Sword Online, un divertido juego en línea que permite a los participantes crear sus propios personajes, atacar alianzas cibernéticas y luchar contra enemigos virtuales. El nuevo negocio está despegando: en sólo seis meses, más de 1.7 millones de personas se han inscrito y pagan 4.20 dólares mensuales o 1.20 dólares por 25 horas. Kingsoft espera que el éxito del juego le ayude a duplicar sus ingresos este año a cerca de 20 millones de dólares, expandirse a otros mercados de Asia y volverse un innovador de clase mundial en los juegos en línea. "Queremos ser los pioneros", dice Oliver Wang, CTO de Kingsoft. "Dejemos que otros nos copien".

Estos sueños pueden parecer demasiado ambiciosos, pero los cibernautas chinos tienen una buena razón para pensar en grande: internet está en pleno auge en China. En 2003 ingresaron a la red más de 22 millones de nuevos usuarios, lo que aumentó el número total de chinos en línea a 80 millones (cifras de 2004). Eso coloca a China en segundo lugar, sólo detrás de Estados Unidos, en suscriptores a internet, y el gigante asiático no seguirá como número dos por mucho tiempo: se espera que supere a Estados Unidos, con 153 millones de personas en línea, según calcula el banco de inversión Piper Jaffray & Co. Varios factores favorecen este crecimiento, entre ellos una economía fuerte que permite a la gente comprar computadoras, y la oportunidad que ofrece la red para eludir la estricta censura del gobierno chino. "Internet está creciendo en grande aquí", dice Craig Watts, director de administración de Norson Telecom Consulting en Beijing.

El creciente número de usuarios ha generado en meses recientes un auge inmobiliario que recuerda al de Silicon Valley a finales de la década de los años noventa. Negocios locales como Kingsoft se están moviendo hacia la red para ser los primeros en aprovechar las oportunidades que se presenten. Las compañías extranjeras de la web, entre ellas Yahoo! Inc. y eBay Inc., están haciendo adquisiciones para expandir sus operaciones y empresarios de todo el mundo están creando negocios en la red de China. Algunos de estos pioneros son Peggy Yu, administradora de 38 años egresada de la Universidad de Nueva York, quien opera lo que espera sea el Amazon, Inc., de China y Li Ka-shing, el multimillonario de Hong Kong cuyo portal de internet, Tom Online Inc., espera generar hasta 200 millones de dólares en una oferta pública inicial programada para este mes.

Los inversionistas están igual de entusiasmados por las perspectivas del mercado. Las acciones de Sina Corp., el portal más grande de la red de China, se multiplicaron por ocho el año anterior, a 45 dólares. Tras la elevada oferta pública inicial (OPI) que obtuvo el sitio de viajes Ctrip.com en diciembre, numerosas compañías, como Tom Online, están haciendo fila para vender acciones a un público hambriento. Uno de los mejores prospectos es Shanda Networking Development Co., una compañía de juegos en línea con sede en Shangai. Se espera que consiga hasta 200 millones de dólares en una OPI programada para finales de este año. Incluso los inversionistas de capital de riesgo se están volviendo más osados. En febrero, el sitio de subastas entre empresas Alibaba.com obtuvo 82 millones de dólares de Fidelity Investments, Softbank y otros participantes. Ninguna compañía china en línea había recibido semejante inversión de capital de riesgo.

Sin duda, las compañías chinas de internet aún tienen mucho por crecer. Agregue los capitales de todas las compañías que cotizan en bolsa, y el total llega a cerca de 10 mil millones de dólares. Eso equivale a una cuarta parte de eBay y una tercera parte de Yahoo. En la mayoría de los mercados, las compañías chinas en línea están muy por detrás de sus rivales en Estados Unidos, Japón y Corea del Sur. Y como sucedió en Estados Unidos, el auge probablemente llevará a excesos y a negocios mal planeados que terminarán por desplomarse.

**JUGADA MAESTRA**

Aprovechar la flexibilidad política de China para favorecer a firmas nacionales.

### LLEVAR LA BATUTA

Al observar lo que está sucediendo desde Zhuhai hasta Shanghai o Beijing, resulta claro que las repercusiones pueden ser profundas. Hasta ahora internet ha estado dominado por un solo país: Estados Unidos. Ahora China tiene el potencial para volverse la segunda fuerza de la era digital. Para 2006 se espera que tenga más usuarios en la red, más suscriptores de servicios de banda ancha, y más clientes de teléfonos móviles que cualquier otra nación en el planeta. "Lograr que 300 millones de personas en China usen internet es un problema menor", dice Jack Ma, fundador y CEO de Alibaba.

No será necesario hablar mandarín para navegar en internet, pero las innovaciones importantes emergerán de este país, especialmente en mercados como servicios para teléfonos móviles y juegos en línea. Las compañías extranjeras que quieren dominar la red, como eBay y Amazon, necesitarán tener presencia en este sector. Y las multinacionales de alta tecnología tendrán que considerar a China no sólo para vender productos, sino también para diseñarlos. El otoño pasado, Nortel Networks Ltd., decidió invertir 200 millones de dólares en un centro de investigación y desarrollo en Beijing para desarrollar equipo inalámbrico y de redes.

Aunque el tamaño del país es la razón más obvia de la creciente influencia de la red en China, las políticas del gobierno son igual de importantes. Bajo el mando del presidente Hu Jintao, el gobierno se esmera en apoyar a las compañías locales para ayudarlas a competir en el mercado mundial. No contento con las manufacturas de bajo valor agregado, Beijing está decidido a convertir a China en una potencia tecnológica que pueda ser rival de Estados Unidos, Japón y otros en el campo de la innovación. El gobierno ya ha invertido miles de millones de dólares en equipo de redes para ayudar a las compañías chinas Huawei Technologies Co. y ZTE Corp., a convertirse en competidoras de clase mundial para Cisco Systems Inc. y Nortel. Las exportaciones de Huawei se duplicaron el año pasado, a más de mil millones de dólares, y sus ventas totales sumaron 3 mil 800 millones de dólares.

**JUGADA MAESTRA**

Generar ingresos mediante la oferta de servicios de mensajes y diferentes tipos de contenido para usuarios de telefonía móvil.

Esto puede ser una señal de lo que está por venir. Beijing está tratando de establecer los estándares de varias tecnologías clave de internet, lo que permitiría a los fabricantes de ese país convertirse en jugadores importantes en todo el mundo. Un ejemplo es la popular tecnología inalámbrica Wi-Fi. En diciembre Beijing ordenó que un nuevo estándar de codificación china se usara en todos los equipos utilizados en ese país a partir del primero de junio. Según los funcionarios gubernamentales, esta medida fue necesaria para hacer el Wi-Fi más seguro. A fin de cumplir las nuevas normas, las compañías extranjeras tenían que compartir los diseños de sus productos con alguna de las compañías chinas que Beijing designó como licenciatarias del estándar de telecomunicaciones. Estas compañías integran el estándar en sus diseños y ayudan a producir los equipos.

Las compañías estadounidenses de alta tecnología protestaron. Dennis Eaton, presidente de la Wi-Fi Alliance, dice que muchos de los miembros de ese grupo, entre ellos Intel, Cisco y Broadcom, están preocupados por la posibilidad de perder su ventaja tecnológica al revelar diseños de microcircuitos y otra propiedad intelectual a potenciales rivales chinos. Dice que algunos incluso pueden dejar de embarcar productos de tecnología Wi-Fi a China en junio. Los representantes de la industria estadounidense en Washington y Beijing han prometido luchar contra esta política, la cual califican de violatoria de las reglas de la Organización Mundial de Comercio (funcionarios de la administración de Bush escribieron a Beijing para protestar por los estándares de codificación Wi-Fi). "Es una medida nefasta del gobierno chino", dice Anne Stevenson-Yang, directora de administración en Beijing de la Oficina de Tecnologías de la Información de Estados Unidos (USITO, por sus siglas en inglés), un grupo de cabildeo de las compañías estadounidenses de alta tecnología.

**JUGADA MAESTRA**

Usar la red como una fuerza democratizadora.

Aun si las compañías estadounidenses ganan ante un tribunal de la OMC, la disputa legal implicaría pérdidas. Compañías como Intel y Broadcom tendrían que renunciar a vender en China por años para demostrar sus argumentos. Por esta razón las políticas de Beijing probablemente ayudarán a varias compañías de tecnología chinas a seguir los pasos de Huawei y volverse suficientemente poderosas para competir a nivel mundial. Entre las de mayor potencial destacan el fabricante de equipo de redes Harbour Networks Co., y el fabricante de microprocesadores Semiconductor Manufacturing International Corp.

## EL AUGE DE LOS MENSAJES

Sin embargo, al concentrarse en las disputas comerciales, se arriesgan a perder las ventajas de desarrollo de la industria tecnológica en China. Mientras Beijing trata de inclinar la balanza a favor de los fabricantes nacionales, compañías locales de internet generan innovaciones prometedoras. Ello se debe en parte a las características especiales del mercado chino. Como ocurrió en Estados Unidos, los portales fueron las primeras compañías de la red que emergieron en China. Pero las tres principales empresas del país, Sina, Sohu y NetEase, pronto se dieron cuenta de que, a diferencia de sus competidoras estadounidenses, no podían depender de las ventas de publicidad, ya que los anuncios en línea eran escasos.

En 2002 las compañías chinas encontraron una mina de oro: los servicios pagados de mensajes, una alternativa hecha a la medida de China, que tiene 286 millones de usuarios de teléfonos móviles, casi el doble de Estados Unidos. Por medio de tratos para compartir ingresos con los dos operadores de telefonía celular propiedad del gobierno chino, los portales cobraban por enviar a teléfonos móviles noticias, juegos e información para citas. Los servicios han evolucionado más allá de los simples mensajes de texto. Sohu incluso envía tarjetas de felicitación a color con mensajes de voz de la estrella de básquetbol Yao Ming. Se espera que los servicios multimedia impulsen el mercado, de 200 millones en 2001 a 3 mil millones de dólares este año, según calcula Lehman Brothers Inc.

Las compañías nuevas están experimentando con una amplia variedad de contenidos de paga. Un éxito sorprendente ha sido el de los juegos, ya sea en línea o en teléfonos móviles. En muchos casos miles de personas compiten entre sí al mismo tiempo, adoptando identidades y acumulando poderes especiales por semanas o meses. IDC espera que para 2007 el valor del mercado chino de juegos en línea se quintuplique y ascienda a 809 millones de dólares. A finales del año anterior, Mtone Wireless Corp., se anotó una victoria con un juego para teléfono celular basado en *Cell Phone*, una exitosa película china sobre la falta de

comunicación y la infidelidad. En sólo tres meses, 500 000 personas se inscribieron al juego. “El internet móvil realmente ha salvado a la industria china del internet”, dice Victor Wang, CEO de Mtone.

Es cierto que China está tratando de ponerse al día en muchos mercados de la red. Por ejemplo, el comercio electrónico se ha desarrollado con lentitud en este país debido a que muy poca gente tiene tarjetas de crédito y el servicio postal no es confiable. Pero Peggy Yu, la experta en negocios egresada de la Universidad de Nueva York, está comenzando a progresar con Dangdang.com, una inconfundible versión china de Amazon. Dangdang permitió a los compradores pagar con giros postales o en efectivo al momento de la entrega. Para que los paquetes lleguen a los clientes contrató a un ejército de mensajeros que recorren las ciudades más grandes de China en bicicleta. Yu dice que más de dos millones de clientes han comprado libros, CD y DVD por medio de Dangdang. El monto promedio de cada transacción es de alrededor de 10 dólares. “Hemos resuelto lo básico”, dice.

**JUGADA MAESTRA**

Aprovechar una rica tradición comercial y mejorar el sistema postal para promover el comercio electrónico.

## EN LA FÁBRICA

Los sitios de internet que se dedican a los negocios entre empresas han hecho lo propio. El CEO de Alibaba, Jack Ma, tuvo que convencer a los fabricantes de que era seguro hacer tratos con extraños en la red. Para ayudar a los clientes a superar la curva de aprendizaje de internet, Alibaba envía representantes a las fábricas para explicar a los industriales cómo funciona el sitio. Ma dice que más de un millón de compañías se han inscrito en el sitio de importaciones y exportaciones de Alibaba, y cada uno paga 5 000 dólares anuales. Lo que atrajo cifras récord de capital de riesgo fue el potencial de Alibaba: compañías de todo el mundo pueden solicitar a fabricantes chinos ofertas de miles de productos, desde artículos de cocina hasta lavadoras. Los compradores no necesitan un representante en China para comprar directamente a estos fabricantes, los cuales con frecuencia tienen los costos más bajos del mundo.

El creciente mercado interno está dando ventajas a los fabricantes chinos de equipo. Aunque está abierto a los extranjeros y compañías estadounidenses como Lucent Technologies Inc. y Nortel están ganando contratos, competidores locales como Huawei y ZTE con frecuencia tienen mejores relaciones con los funcionarios del gobierno, así como costos más bajos de manufactura e investigación y desarrollo, lo cual ha ayudado a esas compañías a expandirse más allá de China. Huawei es la más conocida, pero su rival, ZTE, también busca oportunidades en el extranjero. Ling Dongsheng, gerente general de equipos de protocolo de internet

en ZTE, dice que la compañía quiere vender sus equipos de redes en Europa del Este, Medio Oriente y América Latina.

Mientras Huawei y ZTE se expanden fuera de sus fronteras, las principales compañías estadounidenses de alta tecnología están quejándose. Temen que Beijing esté interviniendo deliberadamente en el establecimiento de estándares tecnológicos para dar a las compañías nacionales una ventaja en el mercado mundial. A las compañías estadounidenses les preocupa que las disposiciones sobre el Wi-Fi sean sólo el inicio de un mayor esfuerzo de China para influir en el mercado a fin de crear estándares locales para tecnologías clave, incluyendo la identificación por frecuencia de radio (RFID, por sus siglas en inglés), la música digital, y la versión 6 del protocolo de internet (IPV6). En febrero Beijing creó un grupo para diseñar un estándar chino para la RFID.

## ¿SECRETOS COMPARTIDOS?

Lo más preocupante es la posibilidad de tener que compartir secretos de tecnología con compañías chinas que pueden volverse competencia. Eso recuerda una política nacional que fue común durante la década de los noventa: las multinacionales interesadas en asociarse con compañías locales debían transferirles tecnología, en vez de concederles licencias. A principios de marzo, el secretario de Estado Colin Powell y otros funcionarios de la administración de Bush enviaron una carta a China de protesta por la política sobre la tecnología Wi-Fi.

Los funcionarios chinos dicen que no comprenden a qué se debe tanto alboroto. Argumentan que el nuevo estándar hará que la gente se sienta más tranquila sobre la seguridad del Wi-Fi, que ha sido notoriamente inseguro. Esto motivará a la gente a adoptar la tecnología, lo que "tendrá un impacto positivo en el desarrollo de los sistemas inalámbricos en China", dice Huang Chengqing, vicesecretario general de Internet Society of China, un grupo industrial de Beijing asociado con el gobierno. Los críticos estadounidenses sostienen que China no tendrá un solo producto nuevo de Wi-Fi después de la fecha límite, en junio. Wang Lijian, jefe del centro de investigación en informática del China Electronics Standardization Institute, la entidad autorizada por el Ministerio de la Industria Informática para desarrollar estándares industriales, dice que hay mucho tiempo para que las compañías chinas creen nuevos productos que cumplan con el estándar. "El primero de junio es la fecha límite", dice.

**JUGADA MAESTRA**

Aprender de los pioneros de internet cómo crear sitios web que sean expandibles y seguros.

No hay duda de que mientras cada día decenas de miles de chinos entran por primera vez a internet, el país está cambiando: se está volviendo un lugar más atractivo para que inviertan las compañías extranjeras y está empezando a mostrar

señales de innovación. "Antes China no figuraba en el panorama de la tecnología de punta. Hoy está a la vanguardia", dice Robert Mao, presidente y jefe ejecutivo para las operaciones de Nortel en este país.

Oliver Wang, de Kingsoft, está convencido de ello y ya vislumbra la nueva generación de tecnologías, que incluye videoteléfonos y juegos para teléfonos móviles que combinen películas, voz y datos. Tiene la tecnología y tiene los usuarios. No hay duda de que está pensando en grande.

# LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

**EL PROBLEMA**
Encontrar formas de capitalizar el auge de la economía de internet en China.

**LA SOLUCIÓN**
Moverse rápido para establecer presencia tecnológica en China, creando centros de investigación y desarrollo e invertir en nuevas empresas chinas prometedoras.

Comprender que las limitaciones políticas y económicas de China pueden llevar a desarrollar ingeniosas soluciones comerciales que pueden adaptarse y exportarse a cualquier lugar.

Crear un equilibrio entre cooperación y competencia, y entender que el gobierno chino hará lo que pueda para dar preferencia y ventajas a las empresas locales.

**MANTENER LA VICTORIA**
Mantener el énfasis en la velocidad, ya que este mercado emergente se convertirá rápidamente en uno maduro.

CHINA.NET

2

# RATAN TATA: DE CONGLOMERADO GIGANTE A UNA ÁGIL FUERZA GLOBAL



## ESTRATEGA

Ratan N. Tata ha tenido dificultades en el cargo, pero ha salido victorioso. Reestructuró el grupo, desafió a los escépticos al lanzar un automóvil desarrollado en India que ahora es el tercero más popular de ese país, y después de ser un hombre retraído y tímido se convirtió en un jefe seguro.

## PLAN DE ACCIÓN

Comprender que el tamaño no es la clave de las utilidades. Encauzar un conglomerado creciente, liberarse de negocios secundarios y apuntalar las áreas fuertes de la firma.

Lanzar productos y servicios innovadores para los mercados de consumo masivo, a fin de consolidar el liderazgo nacional.

Lograr proyección internacional y aumentar ingresos mediante la adquisición de marcas mundiales de alto perfil y atractivas ofertas públicas iniciales en sectores nacionales importantes.

Manjeet Kripalani escribió este reportaje en julio de 2004.

## REINVENTANDO TATA

La entrada al Birla Matushree Auditorium de Bombay está adornada con banderitas rojas y azules. Fuera mucha gente se arremolina; los meseros sirven café y sodas gratis, y una larga fila espera entrar. De repente, una ráfaga de emoción recorre la multitud. ¿Cuál es la atracción? No, no es la presencia de la más reciente estrella de Hollywood. Es un hombre alto y canoso con un traje sobrio: Ratan N. Tata, de 67 años, presidente del grupo Tata, quien llega a encabezar la reunión anual de Tata Motors, la compañía más grande del conglomerado. "Cuando él esta aquí, uno no tiene que preocuparse de nada", dice el veterano accionista Pravin D. Shah mientras el presidente se acerca.

Tata, el grupo industrial más grande de India, ha logrado resultados que tienen emocionados a los accionistas. Los ingresos del grupo han crecido 30 por ciento desde 2002; el año pasado ascendieron a 12 800 millones de dólares, y las utilidades han aumentado 60 por ciento, a 1 200 millones de dólares. Los precios de las acciones de las compañías más grandes del grupo, Tata Motors y Tata Steel, se han triplicado en ese periodo, y este verano se espera que genere 1 200 millones de dólares al vender 13 por ciento de Tata Consultancy Services (TCS), la compañía más grande de servicios de software de Asia y pionera del negocio de la subcontratación, que ha alimentado la creciente economía india. La oferta pública inicial elevará el perfil internacional del grupo, mientras se alista para hacer de Tata un competidor mundial. "TCS ejemplifica nuestra ofensiva dual: es un competidor dominante en el país, pero también se concentrará en nuestro crecimiento fuera de India", dice.

Es un gran momento para el caballeroso Tata. Desde 1991, cuando asumió el cargo de presidente a instancias de su tío, J. R. D. Tata, enfrentó una gran oposición cuando sacó al grupo del cómodo pero asfixiante regazo de la India socialista y empezó a modernizar al enorme conglomerado. J. R. D. Tata era uno de los industriales más queridos por el régimen de India, y muchos observadores tenían dudas sobre su inexperto sobrino. El plan de Ratan Tata, diseñado una década antes de que fuera nombrado presidente, cuando estaba a cargo del área de desarrollo comercial del grupo, era construir una compañía más concentrada sin abandonar lo mejor de la tradición manufacturera de Tata.

Tomó casi una década, pero su visión está rindiendo frutos. Hoy día el grupo tiene negocios que van desde la fabricación de automóviles y acero hasta software y telecomunicaciones y está prosperando con el auge económico de India.

### JUGADA MAESTRA

Lograr reconocimiento instantáneo e influencia en el extranjero al adquirir marcas de renombre como el Tetley Tea de Gran Bretaña y la división de camiones comerciales de Daewoo.

"El grupo está bien posicionado para beneficiarse del rápido crecimiento de India y de la nueva condición del país como proveedor mundial de servicios subcontratados", dice Amit Chandra, director administrativo del banco de inversión DSP Merrill Lynch Ltd. en Bombay.

## EL NOMBRE DE LA FAMILIA

El grupo ha recorrido un largo camino en su historia de 136 años. Fue fundado por Jamsetji Tata, quien comenzó con una comercializadora de textiles en 1868 en Bombay y después construyó la primera fábrica de acero y la primera planta hidroeléctrica del país. Desde entonces los productos de Tata se han integrado a la vida de India. Los indios sazonan sus alimentos con sal Tata, beben el té de Tata, manejan automóviles Tata, y usan la electricidad, el aire acondicionado y las redes telefónicas de Tata. Se hospedan en hoteles Tata y usan relojes Tata. La infraestructura de India está construida con el acero de Tata, y las empresas paraestatales y dependencias de gobierno usan software de Tata.

**JUGADA MAESTRA**

Estructurar una OPI de 1 200 millones de dólares para obtener efectivo y convertir la compañía en un competidor de clase mundial.

Sin embargo, él no está satisfecho. Quiere que todo el mundo acepte los productos de Tata. Por ello, durante los cuatro años recientes ha estado en expansión internacional. En 2000 Tata Tea Ltd., pagó 435 millones de dólares por Tetley Tea de Gran Bretaña, una compañía tres veces más grande, para apoderarse de una marca internacional ya consolidada. En marzo compró la división de camiones comerciales de Daewoo por 102 millones de dólares, con la idea de usar la tecnología de Daewoo para la fabricación de camiones y como trampolín hacia otros mercados asiáticos. En Gran Bretaña, MG Rover Group Ltd., está vendiendo autos compactos Indica, construidos por Tata y con su propia marca, mientras sus camiones recorren caminos desde Malasia hasta Sudáfrica. La división de servicios de hospedaje se está expandiendo a hoteles de negocios y de lujo alrededor del mundo. Y TCS está buscando comprar compañías de software en Norteamérica y Sudamérica.

Pero Tata no está ignorando su tierra natal. Usa las habilidades tecnológicas y de ingeniería del grupo para innovar y desarrollar productos y servicios asequibles y de alta calidad para una clase emergente de jóvenes indios con grandes aspiraciones y recursos limitados. En junio, Indian Hotels Co., lanzó indiOne, una cadena de hostales de autoservicio de 20 dólares por noche que cuentan con conexiones Wi-Fi y televisiones de pantalla plana. Para principios del próximo año, Tata Motors planea presentar el prototipo de un auto de cuatro puertas que costará sólo 2 200 dólares. Él dice que estos negocios están diseñados para ser rentables,

pero admite que también está motivado por una tradición familiar de caridad y buenas obras. "Es la base sobre la cual se construyó el grupo", dice Tata. Los inversionistas están observando para ver si ese modelo puede generar las utilidades a las que están acostumbrados. "El reto es asegurarse de que el compromiso social del grupo no choque con la generación de valor para los accionistas, pero si alguien puede lograrlo son los Tata", dice Ajay Sondhi, director administrativo del banco de inversión Kotak Mahindra Capital, en Bombay.

**JUGADA MAESTRA**

Ofrecer productos al creciente grupo de consumidores nacionales para que las operaciones del conglomerado en el mercado interno sigan en aumento.

Las telecomunicaciones pueden ser la apuesta más arriesgada. En 2002 el grupo pagó 530 millones de dólares por 46 por ciento del monopolio internacional de telecomunicaciones VSNL, de propiedad estatal. Esa inversión ha sido un fiasco. El sector fue liberalizado poco después, y en vez de beneficiarse del monopolio, Tata enfrentó una ola de nuevos competidores. Invirtió 2 mil millones de dólares en licencias e infraestructura para una red móvil, pero en 18 meses ha atraído sólo a dos millones de suscriptores y permanece en quinto lugar en el mercado. Sin embargo, está doblando su apuesta y planea invertir 3 mil millones de dólares más para expandir la red, instalar nueva tecnología y comercializar sus servicios. Los inversionistas preocupados por la lentitud de Tata en el mercado de la telefonía celular elogiaron esta decisión. "El grupo fue conservador en las telecomunicaciones por demasiado tiempo. Esta inyección de fondos no es prematura", dice Dinshaw Irani, administrador del portafolio de la correduría SSKI Investor Services de Bombay.

**JUGADA MAESTRA**

Consolidar negocios dispersos para lograr una cohesión institucional, legal y financiera.

## CONCIENCIA SOCIAL INTEGRADA

Esta actividad frenética implica un cambio de ritmo radical para el viejo grupo. Aunque el conglomerado siempre ha sido operado por uno de los Tata, los miembros de la familia poseen sólo una pequeña participación en Tata Sons, la controladora que posee la propiedad de las distintas empresas del grupo. En cambio, Tata Sons está dirigido por un par de consorcios que obtienen dividendos de las operaciones del grupo. Ese dinero se destina a servicios sociales como becas y asistencia médica para los pobres. Muy poco regresa a los bolsillos de los miembros de la familia Tata.

Esa estructura administrativa, aunque loable, se combinó con los gobiernos restrictivos de la India socialista para limitar durante años el crecimiento del grupo. Las compañías de Tata eran operadas con gentileza, más que con un firme control

sobre la propiedad. El grupo degeneró y se convirtió en un montón de feudos operados al azar, con octogenarios en los consejos directivos, sin sistemas administrativos, revisiones o controles modernos. En 1991, cuando India liberalizó su economía, las acciones de las compañías Tata languidecieron en la entonces volátil bolsa de valores de Bombay.

Ese año el consejo directivo nombró presidente a Ratan Tata, a pesar de que los inversionistas y empleados dudaban de su capacidad para sacar el grupo adelante. Hombre tímido y reticente, había tenido una carrera mediocre, con logros limitados y esporádicos en varias divisiones. Al principio quería ser arquitecto. Después de obtener el título de arquitectura en la Universidad Cornell, trabajó unos meses en un despacho de arquitectos de Los Ángeles. Pero su tío presionó a Ratan para unirse al negocio familiar. "Con frecuencia quería regresar a Estados Unidos. Algunas veces sentía que no estaba llegando a ningún lado", dice Tata. "Muchas veces mi nombre era una desventaja. Mis familiares no querían dar la impresión de que me estaban favoreciendo". Así, a Tata nunca le ofrecieron ni pidió prestaciones de la compañía, como préstamos subsidiados para comprar refrigeradores, un beneficio atractivo en aquellos días de escasez en la India socialista.

**JUGADA MAESTRA**

Canalizar grandes sumas a crear una red de telefonía móvil para incrementar la participación de mercado.

Poco después de unirse al grupo, pasó tres años en el negocio del acero, "paleando piedra caliza en las fundidoras de acero, trabajando con los capataces en los altos hornos", recuerda. Tata amaba la fábrica y aún valora profundamente esta experiencia, que le permite sentirse a gusto con los obreros del vasto imperio. Tras su paso por la división del acero, tomó algún tiempo en las divisiones automovilística y del software, y después enfrentó su primera prueba real: encargarse de la debilitada división de productos electrónicos para el consumidor. Hizo que la compañía regresara a números negros, pero el grupo ignoró esta división y la cerró poco después. En 1981, se unió al área de desarrollo comercial del grupo y comenzó a trazar el plan de sus sueños: reestructurar Tata en ocho divisiones principales que incluyeran sectores de la vieja economía como el acero y los servicios, así como negocios de avanzada, como la informática y la biotecnología. La directiva ignoró la propuesta.

Cuando obtuvo el puesto principal, Tata sacó su plan del archivero y se preparó para sacudir a la lenta y pesada casta corporativa. Vendió negocios secundarios, como el de cosméticos y el de aceite de cocina. Redujo el grupo de 250 a 80 compañías y molestó a algunos inversionistas al aumentar la participación de Tata Sons en las compañías del grupo de 1.7 a por lo menos 26 por ciento, lo cual le dio derecho a bloquear cualquier adquisición.

**JUGADA MAESTRA**

Vender compañías que no son esenciales para desarrollar mejor las industrias principales.

Los escépticos observaron con asombro cómo el aristocrático Tata, a quien no le gustaban las confrontaciones, comenzó a desarrollar instinto de batalla. Tras un año de amargas disputas públicas con poderosos jefes del grupo, especialmente en los negocios del acero y la hotelería, Tata los desbancó e instaló una nueva administración.

El siguiente reto fue Tata Motors. El fabricante de camiones tenía demasiados empleados y proveedores, y los costos estaban aumentando mientras la participación de mercado se desplomaba. Tata redujo a la mitad el número de proveedores (600), usó la influencia de la compañía en el mercado de camiones para obtener suministros a mejores precios e instituyó un riguroso programa de control de calidad en las fábricas. Vendió inmuebles y otros activos secundarios y liquidó empresas conjuntas, entre ellas la que había creado con DaimlerChrysler para fabricar el Mercedes Clase E, un lujo que pocos indios podían darse. Por último, introdujo un sistema de retiro voluntario para recortar 40 por ciento de las plazas, a 22 000. Estas medidas generaron 250 millones de dólares en efectivo, que Tata Motors usó para pagar parte de una deuda que se acercaba a mil millones de dólares.

## REPARACIONES RÁPIDAS

Entonces cumplió un sueño largamente acariciado por su tío: incursionar en el mercado de automóviles de pasajeros. En 1991 Tata Motors introdujo una vagoneta y más adelante una SUV. Después, en 1999, en medio de un gran escepticismo, invirtió 400 millones de dólares en el Indica, un sedán de cinco puertas que se vende por sólo 5 100 dólares. Conocido como "la locura de Ratan", el Indica se enfrentó con los populares autos compactos de Suzuki Motor Corp. Pero Tata se involucró personalmente en el proyecto. Con frecuencia pasaba los fines de semana en la fábrica para ayudar al desarrollo del vehículo. Al principio los clientes se quejaban de que la palanca de velocidades rechinaba, el aire acondicionado era deficiente y los neumáticos de mala calidad. Los ingenieros pusieron manos a la obra: visitaron salas de exhibición y atendieron las quejas de los clientes. En seis meses, muchos de los problemas estaban arreglados, y se lanzó una nueva versión del Indica, el V2. Hoy día este auto es el tercero más vendido en India.

**JUGADA MAESTRA**

Concentrarse en mantener la responsabilidad social e incrementar las utilidades al mismo tiempo..

¿Realizará Tata su sueño de reestructurar el grupo y convertirlo en un gigante mundial? Existen obstáculos y no tiene mucho tiempo, pues se retirará

en tres años. No revelará su plan de sucesión, pero en los mercados se rumora que su medio hermano, Noel Tata, de 47 años, quien opera la pequeña división de ventas al menudeo y ha mantenido un perfil bajo, heredará el puesto. Sin embargo, por ahora, Ratan Tata dirige el espectáculo y los indios, y el mundo, están observando.

# LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

### EL PROBLEMA

Convertir una compañía nacional altamente rentable con diversos negocios en un gigante mundial.

Transformar una organización atrapada en viejas ideas en un líder del siglo XXI.

### LA SOLUCIÓN

Obtener reconocimiento para el propio nombre mediante la adquisición de unas cuantas marcas mundiales importantes.

Vender negocios secundarios a fin de concentrar atención y recursos en lograr que los negocios principales crezcan.

Respetar las tradiciones que han dado a la compañía identidad, y al mismo tiempo cambiar prácticas y sistemas de administración que impiden el crecimiento.

Dominar los mercados nacionales con el desarrollo audaz de nuevos productos y negocios, aun cuando ello implique una enorme cantidad de dinero y muchos riesgos.

### MANTENER LA VICTORIA

Buscar ser el número uno, no por tamaño, sino por calidad.
Esforzarse para tener las mejores prácticas de negocio y para ofrecer bienes y servicios superiores.

## RATAN TATA

3

# BERTELSMANN: CÓMO HACER UNA FORTUNA CON MEDIOS TRADICIONALES EN EL EX BLOQUE SOVIÉTICO



## PLAN DE ACCIÓN

Levantar una alicaída empresa del siglo XX mediante una estrategia de marketing que haga crecer el número de consumidores en las naciones en desarrollo.

Llegar a un mercado masivo en países más pobres con artículos de bajo costo.

### ESTRATEGA

Bertelsmann está obteniendo buenas utilidades gracias a una fuerte tradición literaria local que se combina con un negocio en ciernes. Ucrania es el club de lectura más rentable de Bertelsmann, y también un ejemplo de cómo un viejo modelo de negocio comercial puede revitalizarse en las economías de rápido crecimiento de Europa Oriental.

El reportaje de Jack Ewing sobre el negocio de libros de Bertelsmann en Europa del Este apareció en mayo de 2007, junto con su "Reporters Notebook: Shedding Stereotypes in Eastern Ukraine".

## LOS CLUBES DE LECTURA ESTÁN DE MODA

Normalmente uno no esperaría encontrar a un ejecutivo de una gran compañía de medios de comunicación en la monótona Kharkiv. Esta arenosa ciudad de 1.5 millones de habitantes es el tipo de lugar adonde los líderes locales no han llegado a derribar estatuas de Lenin, y afuera de Ucrania es mejor conocida (si es que se le conoce) por los tanques del Ejército Rojo que solía fabricar. Pero una soleada tarde de abril, Ewald Walgenbach, miembro del consejo ejecutivo de la compañía alemana Bertelsmann, sonríe mientras observa cómo una vieja excavadora deposita cascajo en un camión de volteo, en una fábrica en ruinas que se convertirá en un centro de distribución del club de lectura Family Leisure. En medio del ruido, Oleg Shpilman, CEO de la unidad ucraniana, grita que la nueva instalación será capaz de embarcar 20 millones de libros al año. "¿Qué pasará el próximo año, cuando tenga 21 millones?", agrega Walgenbach entre risas.

**JUGADA MAESTRA**

Dirigirse al creciente mercado de jóvenes lectores en naciones en desarrollo.

El optimismo sobre el futuro de la palabra impresa es muy raro en estos días. Pero en Ucrania, que se moderniza con rapidez, el club de lectura de Bertelsmann goza de una expansión tan rápida como la observada en las empresas de internet, mientras el crecimiento de este segmento es lento o nulo en Estados Unidos y Europa Occidental. Family Leisure movió el año pasado 12 millones de libros de todo tipo, desde libros de cocina hasta obras mediocres o relatos de Stephen King. Mientras, las ventas crecieron 55 por ciento, a 50 millones de dólares. Hoy día Bertelsmann es el vendedor de libros más grande de Ucrania, con 12 por ciento del mercado. Y esta filial goza de márgenes de utilidad que triplican el promedio mundial de 4 por ciento en unidades similares de Bertelsmann, entre ellas el Book-of-the-Month Club y el Literary Guild en Estados Unidos.

Ucrania es el ejemplo más espectacular del éxito de Bertelsmann con los clubes de lectura en el antiguo bloque soviético. Y está probando que, con la mezcla adecuada de marketing y comercialización, se puede hacer dinero aun con artículos de bajo costo. La región tiene habitantes de buen nivel educativo que están hambrientos de buenas lecturas, pero disponen de relativamente pocas librerías para entregarse a esta pasión. Como resultado, Bertelsmann también se ha convertido en la editorial más grande en República Checa y se ha anotado grandes éxitos en Polonia y Rusia, entre otros países.

Los clubes de lectura son parte del nuevo auge de los medios impresos en países en desarrollo. En India los periódicos están prosperando: sólo en Mumbai hay seis diarios importantes. Las ventas del gigante suizo de revistas Ringier crecieron 18 por ciento el año pasado gracias a sus publicaciones de modas,

espectáculos y belleza en Vietnam. En Argentina, el número de libros publicados se ha duplicado desde 2002. Los mercados emergentes también han demostrado ser lucrativos para otra unidad de Bertelsmann, Gruner + Jahr, la segunda editorial de revistas más grande de China, por medio de una empresa conjunta.

**JUGADA MAESTRA**

Usar el marketing con astucia para obtener grandes utilidades en negocios que tradicionalmente generan pocos ingresos.

## MENSAJES DE TEXTO PARA HACER PEDIDOS

La lealtad de Bertelsmann hacia los medios tradicionales en nuevos mercados está rindiendo frutos de otras formas. En Estados Unidos, sus clubes de lectura suelen atender a clientes más viejos. Por el contrario, casi la mitad de los dos millones de miembros del club Family Leisure en Ucrania (con 47 millones de habitantes) tiene menos de 30 años. El secreto: el club Bertelsmann recluta a jóvenes autores ucranianos de moda y es su distribuidor exclusivo, una estrategia inteligente en un país que posee apenas unas 300 librerías. “Son muy efectivos, mucho más que otras editoriales”, dice Ljubko Deresch, un apasionado joven de 23 años que ha publicado cinco novelas, la más reciente con Bertelsmann, que trata sobre el desencanto de la juventud y la cultura pop.

Mantener precios bajos es crucial. El ucraniano promedio gana menos de 8 000 dólares anuales, y en Kharkiv la principal competencia de Bertelsmann son los mercados de libros al aire libre. Docenas de comerciantes venden de todo en sus puestos, desde libros de texto hasta ciencia ficción. Los títulos de Family Leisure por lo general cuestan menos de cinco dólares para ser competitivos con el mercado callejero. Para mantener los costos bajos, el club entrega los envíos a oficinas de correos donde los clientes recogen sus libros.

Sin duda a Bertelsmann le gustaría embotellar su fórmula ucraniana para exportarla. Aunque pocos mercados ofrecen una mezcla adecuada de ciudadanos hambrientos de libros, servicio postal cooperativo y gerentes locales dinámicos, algunas innovaciones de Ucrania pueden aplicarse en otros países. Por ejemplo, los clientes ucranianos son líderes mundiales en hacer pedidos por medio de mensajes de texto de teléfonos móviles, una estrategia prometedora de comercio electrónico en países pobres, donde pocos pueden darse el lujo de tener acceso a internet. “Nuestra meta no es ser un club de lectura, sino un vendedor integrado de libros”, dice Shpilman.

**JUGADA MAESTRA**

Aprovechar el auge de los medios impresos en los países en desarrollo.

## ELIMINAR ESTEREOTIPOS EN UCRANIA ORIENTAL

Con tiendas de prestigio y cafés de moda entre estatuas de Lenin, Kharkiv es literalmente una ciudad de contrastes y una de las historias de éxito de Bertelsmann.

Mi cabeza estaba llena de estereotipos mientras el atiborrado avión de Austrian Air aterrizaba en Kharkiv, una ciudad de 1.5 millones de habitantes ubicada en las llanuras de Ucrania oriental. Había imaginado esta región rusoparlante de Ucrania como una arenosa ciudad postsoviética que todavía estaba luchando para aceptar la independencia ucraniana y el colapso de la Unión Soviética.

Las primeras impresiones parecían confirmar mis prejuicios. El aeropuerto estaba más ordenado de lo que esperaba, pero un martillo y una hoz dorados recién pintados todavía coronaban esta terminal de la era de Stalin. Un par de jets abandonados de Aeroflot estaban estacionados en la orilla de la pista. Gracias a mis anfitriones de la compañía alemana de medios Bertelsmann —que ha tenido gran éxito en la publicación local de libros—, fui conducido directamente del avión a un área aduanal VIP donde un capitán militar de estilo soviético selló en seguida mi pasaporte.

En los días siguientes me vi obligado a desarrollar una imagen con más matices sobre esta metrópoli que está muy cerca de la Rusia de Vladimir Putin. La ciudad, también conocida por su nombre ruso, Kharkov, todavía tiene enormes estatuas de bronce de Lenin y otros héroes socialistas de rostro adusto. En el centro de la ciudad hay una enorme plaza central vacía, similar a las usadas alguna vez para ostentosas muestras del poder militar. Un oxidado tanque del Ejército Rojo, uno de miles fabricados aquí, decora un parque.

**JUGADA MAESTRA**

Usar plataformas alternativas de comercio electrónico, como los mensajes de texto, para tomar pedidos.

### UN ESTILO DE VIDA LITERARIO

Pero la ciudad es más que un parque temático bolchevique. Gracias a la presencia de varias universidades grandes y miles de estudiantes, Kharkiv tiene un lado elegante y bohemio. Hay cafés en donde se puede conseguir un excelente capuchino, avenidas amplias y limpias con tiendas de prestigio y jóvenes vestidos a la moda. Existen restaurantes donde se puede comer esturión asado con caviar y bares como Fidel's, un sótano con decoración roja donde conocí al autor ucraniano de 23 años Ljubko Deresch, un ex estudiante de contabilidad que ha publicado ya cinco novelas.

Deresch, cuyo título más reciente, *A Bed of Darkness*, fue publicado por el club de lectura Family Leisure de Bertelsmann, explicó la forma en que la tradicional

adoración de los ucranianos por los libros está ayudando a revivir la literatura en el idioma local. “Hay personas muy interesadas en la literatura, que leen textos nuevos, que hacen de la literatura una parte de su estilo de vida”, dice  mientras toma una taza de té. “La razón más convincente para seguir escribiendo es saber que existe un diálogo entre lo que escribes y sus vidas íntimas”.

Bertelsmann está obteniendo buenas utilidades gracias a la fuerte tradición literaria local, que coincide con un negocio en ciernes. Ucrania es el club de lectura más rentable de Bertelsmann, y también un ejemplo de cómo un viejo modelo de negocios puede revitalizarse en las pujantes economías de Europa Oriental. Pero el éxito de Bertelsmann no hubiera sido posible sin un entusiasta equipo local encabezado por Oleg Shpilman, un afable y un tanto aprensivo veterano del ejército ruso que es prueba de que haber crecido bajo el régimen socialista no evita que alguien se convierta en un hábil hombre de negocios.

## APRENDER HACIENDO

La desfachatez de Shpilman es digna de admiración. Él y otros inversionistas alemanes crearon el Family Leisure Club en el año 2000. El plan era copiar descaradamente el modelo comercial del club de lectura de Bertelsmann y después vender la compañía a Bertelsmann. El plan funcionó: Bertelsmann compró el club por casi 10 millones de dólares en 2004 (ya recuperó su inversión y un poco más). Shpilman se quedó para operar el negocio. Además, es dueño de un bar estilo irlandés que atiende a expatriados y a viajeros de negocios.

**JUGADA MAESTRA**

Entregar libros a oficinas postales para mantener los costos bajos.

Shpilman nunca ha ido a Irlanda, pero eso no importa. Él y sus empleados en Bertelsmann están convencidos de que todo es posible, algo que no se encuentra con frecuencia en las granjas de cubículos de Europa Occidental y Estados Unidos. Por ejemplo, ante la incapacidad de encontrar un software adecuado para su sistema de pedidos y distribución, el equipo ucraniano de Bertelsmann diseñó uno propio. “Muchas cosas las aprendemos simplemente al hacerlas”, dice Shpilman.

Desde luego, existen recordatorios de que Ucrania todavía es una economía en transición. En un vecindario, las prostitutas se pasean frente a conjuntos de departamentos. En un sitio a las afueras de Kharkiv, donde Bertelsmann transforma una antigua fábrica de materiales aislantes en un centro de distribución de libros, guardias de seguridad de aspecto rudo, vestidos con uniformes de camuflaje, patrullan los alrededores para disuadir a cualquiera que piense en robar materiales de construcción.

**JUGADA MAESTRA**

Fomentar la idea de que todo es posible para motivar al personal a lograr infinidad de nuevos retos.

### SENTIR EL ÉXITO

Ucrania todavía sufre de políticas duras. En semanas recientes, el gobierno ucraniano ha estado en crisis luego que el presidente Victor Yushchenko, líder de la Revolución Naranja, disolvió el parlamento en medio de una pugna con legisladores que apoyan a Rusia. Pero en Kharkiv la gente parece prestar poca atención. (La crisis se resolvió el 4 de mayo, después que ambos lados acordaron realizar nuevas elecciones).

El estado de ánimo en Kharkiv parece optimista. Para muchas personas, la vida es mejor. Natalia Obraztsova solía vender juguetes en un quiosco en Kharkiv para tratar de subsistir, a pesar de que una editorial rusa vendía decenas de miles de copias de sus novelas románticas de aventuras, ambientadas en la época medieval. “No sentía el éxito”, dice Obraztsova, quien escribe con el seudónimo de Simona Vilar, un nombre escogido por su antigua editorial porque sonaba francés. Ahora sólo se dedica a escribir, y con frecuencia trabaja por las noches, cuando le llega la inspiración.

Shpilman, de Bertelsmann, señala que existen similitudes con Europa Occidental tras la Segunda Guerra Mundial, cuando desaparecieron las viejas estructuras y el continente era una hoja en blanco. “Si uno tiene algo de sentido común y algo de dinero en el bolsillo, puede hacerlo bien”, dice.

# LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

### EL PROBLEMA

Mover un negocio estancado o moribundo hacia mercados emergentes para revitalizarlo.

### LA SOLUCIÓN

Aplicar métodos de comercio electrónico que se ajusten al comportamiento real del consumidor. No dé por sentado que los compradores extranjeros son menos avezados en el uso de la tecnología; pueden utilizarla en formas innovadoras y vanguardistas.

Mantener los precios bajos, adaptados al reducido ingreso por habitante en los mercados emergentes.

Reducir los costos indirectos para mantener márgenes de utilidad altos.

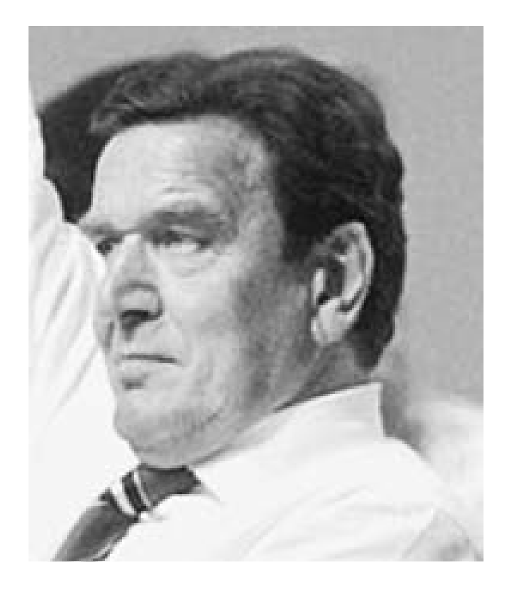
### MANTENER LA VICTORIA

Sostener la innovación y adaptar a los países desarrollados las estrategias de vanguardia aplicadas en los mercados emergentes.

BERTELSMANN

4

# EUROPA:
# ¿CÓMO PODRÁ CRECER DE NUEVO?



**ESTRATEGA**
Se suponía que el experimento europeo iba a crear prosperidad. No lo ha hecho. Sin embargo, con menos reformas de las que parecerían necesarias puede emerger una economía nueva y sana.

## PLAN DE ACCIÓN

Ofrecer exenciones fiscales a pequeñas empresas y hacer grandes inversiones en investigación y desarrollo para motivar el espíritu emprendedor y los conceptos novedosos de negocios.

Reconocer que una serie de pequeñas reformas puede tener un gran impacto al estimular la economía y promover crecimiento de largo plazo.

Estudiar otras historias de éxito y tomar prestadas estrategias de gobiernos que han logrado avances económicos importantes.

Este reportaje de portada para la edición europea, escrito por John Rossant y David Fairlamb, apareció en noviembre de 2003.

## REINVENTAR LA UNIÓN EUROPEA

La reunión de líderes europeos efectuada durante dos días de marzo del año 2000 en Lisboa fue anunciada pomposamente como "la cumbre del conocimiento y la innovación". ¿Por qué no? Todo parecía favorable para el Viejo Mundo: el crecimiento era sólido, a pesar de que la economía de Estados Unidos estaba comenzando a desacelerarse, y el reciente lanzamiento del euro como única divisa para 305 millones de personas parecía augurar prosperidad. Por un breve y brillante momento, Europa estuvo a la alza.

**JUGADA MAESTRA**

Reunir voluntad política para realizar reformas.

De hecho, estaba en un punto tan alto que los 15 líderes europeos parecieron perder contacto con la realidad durante esos dos días de primavera en Lisboa. Prometieron solemnemente que dentro de una década la economía de Europa lograría un crecimiento sostenido de 3 por ciento, una tasa no vista desde principios de los setenta. El empleo se incrementaría en 10 por ciento. La productividad se elevaría gracias a los enormes avances tecnológicos. Para 2010 Europa sería la economía más dinámica del planeta, o al menos eso prometía la Agenda de Lisboa.

Lo extraordinario es que pocos en Europa cuestionaron esas metas en su momento. Uno de ellos fue el entonces subsecretario de relaciones exteriores de Polonia, Radek Sikorski, un ex funcionario del partido Solidaridad con larga experiencia en verdades oficiales a medias. Al observar en su oficina de Varsovia las noticias procedentes de Lisboa, soltó una fuerte carcajada. "De hecho", recuerda Sikorski, hoy especialista en relaciones trasatlánticas, "no me había reído tanto y tan fuerte desde que el Politburó Comunista anunciaba metas de producción totalmente fuera de la realidad. Fue el mismo tipo de situación".

¿Propaganda? Bueno, no está tan lejos. En las últimas dos décadas Europa ha sobrevivido a una serie de mentiras económicas: el mercado, por sí solo, impulsaría la actividad económica; el euro iba a dar un nuevo impulso al crecimiento, y la incorporación de países del Este haría que Europa volviera a ser una potencia. La amarga realidad es que hoy día la Unión Europea es la economía perdedora por excelencia y se quedó detrás de Estados Unidos por la segunda década consecutiva. El vigoroso crecimiento económico de Estados Unidos, de 7.2 por ciento en el tercer trimestre, contra un esperado 0.3 por ciento en la zona del euro sólo amplía aún más la brecha. Este año hasta la tasa de crecimiento de Japón supera a la de Europa por más del doble. En 1950 el producto interno bruto por habitante en Europa equivalía a 50 por ciento del de Estados Unidos y para 1990 era de 80 por ciento; sin embargo, ahora ha retrocedido a un 65 por ciento y continúa cayendo. Los principales avances políticos de Europa, un mercado y una divisa comunes, "no han

dado los resultados que se esperaban", reconoce André Safir, consejero económico del presidente de la Comisión Europea, Romano Prodi, y autor de una devastadora crítica a la baja competitividad europea. "La verdad es que el crecimiento en Europa no ha sido favorable en los últimos 20 años", dice.

No hay muchas noticias que mejoren este sombrío panorama, pero al menos los líderes europeos y muchos de sus ciudadanos al fin se están asustando y se han dado cuenta de que necesitan comenzar a sacudirse el Estado de bienestar europeo de la posguerra o se quedarán tan rezagados de Estados Unidos que nunca podrán alcanzarlo. Y no es sólo de Estados Unidos de quien Europa tiene que preocuparse. "China no estaba en el mapa" hace apenas dos años, dice Erkki Liikanen, comisionado europeo para las empresas y la sociedad de información. "Ahora es el gran desafío para Europa". La gran preocupación de Liikanen: la inversión de Europa en investigación y desarrollo no sólo está detrás de la que hace Estados Unidos, sino que también es menor a la de Asia oriental. "Europa se está perdiendo", dice el poderoso CEO de Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe.

Las buenas noticias: Europa puede encontrar en casa las soluciones que necesita. Los países de rápido crecimiento de la periferia, como Finlandia, Irlanda y España, han estado experimentando por años con políticas que favorecen el crecimiento. Aun en el núcleo franco-itálico-alemán de la zona del euro, algunos conceptos venerados desde la era de la posguerra están siendo cuestionados por primera vez. Los impuestos están empezando a recortarse; los sistemas de pensiones se están reformando para motivar a la gente a trabajar más, no menos, y se están eliminando los generosos seguros de desempleo. En Francia se analiza la posibilidad de que los salarios en los niveles más altos de la burocracia (un ejército de seis millones de empleados) se ajusten al *desempeño laboral*. En Alemania, el canciller Gerhard Schröder consiguió que el Parlamento aprobara a finales de octubre reformas que recortarán el próximo año los subsidios para los desempleados, algo que ni siquiera la ex primera ministra británica Margaret Thatcher intentó en sus 11 años en el poder. "Por años hubo una presa que contenía una enorme ola de reformas —dice Kurt Biedenkopf, ex primer ministro del estado de Sajonia, en Alemania—. Ahora esa presa está comenzando a romperse".

**JUGADA MAESTRA**

Aprender de los vecinos, recortar los subsidios de desempleo y llevar a cabo reformas que den un nuevo impulso a la economía.

Como muchos críticos, argumenta que las reformas actuales podrían ser limitadas, tardías y de muy largo plazo. Los opositores a los cambios argumentan que las reformas regidas por el mercado volverán a Europa una economía brutal y volátil, al estilo estadounidense, y los europeos no lo tolerarán. Estos argumentos tienen una profunda resonancia en mucha gente.

**JUGADA MAESTRA**

Recortar la burocracia e invertir grandes sumas en educación primaria y secundaria, así como en investigación y desarrollo, para promover el resurgimiento de la industria.

Por ello, un cambio radical como la liberalización masiva de los mercados laborales es improbable. Sin embargo, si los europeos avanzan gradualmente hacia las reformas pueden verse recompensados con tasas de crecimiento más altas. En efecto, puede ser el comienzo de un Nuevo Trato europeo que preserve los elementos clave del Estado de bienestar que los europeos valoran, como la inexistencia de pobreza extrema, mientras consolida su crecimiento. Un estudio de *BusinessWeek*/Global Insight calcula que una serie de pequeñas modificaciones elevaría la tasa de crecimiento anual de Alemania en medio punto porcentual en los próximos 10 años. Recortar el impuesto sobre la renta a 33 por ciento (la tasa promedio en Europa es de 38 por ciento), aumentar la edad de retiro a 67 años (el promedio es de 63) y presionar más a los desempleados para que se reincorporen al mercado laboral son algunas medidas concretas y poderosas que podrían mostrar a Europa que es posible obtener ganancias reales con cambios manejables. Incluso un aumento de 0.2 puntos porcentuales en la tasa de crecimiento de largo plazo puede generar más de un millón de empleos en Francia para 2010. “Puede haber una forma europea de generar crecimiento. No tiene que ser al estilo estadounidense”, dice Nariman Behravesh, jefe de economistas de Global Insight Inc., en Lexington, Massachusetts.

**JUGADA MAESTRA**

Aplicar pequeños cambios, como recortar la tasa del impuesto sobre la renta, puede estimular el crecimiento.

## POTENCIAL ENCADENADO

El crecimiento mediocre y la incertidumbre sobre el futuro han provocado que los europeos se aferren a sus euros en lugar de gastarlos. Si los consumidores tuvieran seguridad en sus empleos y se sintieran más solventes mediante recortes al impuesto sobre la renta, sería más probable que gastaran dinero e hicieran repuntar el crecimiento. Hasta el gobierno está comenzando a comprenderlo. En una ruptura con el pasado, el líder de la centroderecha alemana, Friedrich Merz, propuso recientemente simplificar el complejo código fiscal de Alemania y recortar la tasa máxima del impuesto sobre la renta, de un 48.5 a 36 por ciento. Esta propuesta inyectaría aproximadamente 11 600 millones de dólares a la economía nacional. “Existe mucho potencial para que Europa crezca”, dice Michael Hume, jefe de economistas de Lehman Brothers Inc., para esta región.

Ese potencial necesita ser liberado cuanto antes. Hoy día, las economías de Estados Unidos y de la Unión Europea son casi del mismo tamaño. Si se extrapolan

las tendencias actuales, la economía estadounidense será dos veces más grande que la de Europa —aun con la inclusión de países del Este— en poco más de una generación, según Charles Grant, director del Centre for European Reform, un equipo de expertos de Londres. “Como la brecha está creciendo demasiado, cada vez es más difícil arreglar los problemas de la relación trasatlántica”, dice Ulrike Guerot, un experto en relaciones internacionales del DGAP de Berlín. “Esto no volverá a ser una relación de iguales”.

**JUGADA MAESTRA**

Recortar el gasto público y reducir impuestos a pequeñas y medianas empresas puede crear un clima positivo para nuevos negocios.

Los costos políticos del crecimiento nulo ya están aumentando drásticamente. La derrota total del referéndum a favor del euro en Suecia, el 14 de septiembre, está generando dudas sobre la cohesión de la Unión Europea a largo plazo. Para los suecos, y para cada vez más habitantes del resto de Europa, desde los tradicionalmente independientes británicos y daneses hasta los despreocupados españoles y las naciones más pequeñas y de mayor crecimiento como Irlanda, Finlandia y los Países Bajos, la idea de “Europa” se está volviendo cada vez más un sinónimo de crecimiento lento, altas tasas de desempleo, protección a industrias obsoletas y favoritismo de Bruselas hacia Francia y Alemania. Hay inquietud en la periferia de Europa, pero es precisamente allí donde se encuentra la mayor esperanza. De hecho, si no se tomara en cuenta a Francia, Alemania e Italia, las tasas de crecimiento de Europa se parecerían más al récord de Estados Unidos en la década más reciente. Desde luego, sin esos tres países, que aportan más de la mitad del producto interno bruto de la Unión Europea, no quedaría mucho de Europa. Pero tanto Finlandia como Irlanda han crecido más rápido que Estados Unidos desde el inicio de la década de los noventa. Christopher Smallwood, asesor económico de Barclays PLC, calcula que Gran Bretaña superará a Alemania y se convertirá en la economía más grande en Europa dentro de una generación. “Las diferencias entre países europeos son más grandes que la que se observa entre el promedio de Europa y Estados Unidos”, dice Daniel Gros, jefe del Centre for European Policy Studies, un equipo de especialistas con sede en Bruselas.

## HISTORIAS DE ÉXITO

Tomemos el caso de Dinamarca. Las reformas que hizo a principios de la década de los noventa para facilitar la contratación y el despido de trabajadores han llevado a un auge sostenido del empleo. Así, este país peninsular de 5.2 millones de habitantes tiene una tasa de desempleo de 6 por ciento, mientras la de Alemania oscila alrededor de 10 por ciento. La economía de Dinamarca ha crecido a una tasa promedio anual de 2.6 por ciento desde 1994, contra sólo 1.4 por ciento en

Alemania. Los daneses recortaron programas de ayuda, entre ellos las transferencias de seguridad social, y aumentó los impuestos indirectos. Eso les permitió canalizar más recursos a educación superior, investigación y desarrollo. Ahora Dinamarca es el tercer exportador de farmacéuticos per cápita y está entre los líderes mundiales en patentes de biotecnología.

El éxito de Dinamarca y de otras naciones ha dado a los europeos un parámetro para medir sus propios esfuerzos. Gracias al mercado único y al euro, ahora es más sencillo que nunca detectar diferencias en el desempeño de cada país. Eso ha llevado a poner en entredicho la ley alemana contra los despidos injustificados (*kündigungsschutz*), que hace que estos procedimientos sean lentos y costosos. Ahora, "si una política parece funcionar en un país, otro rápidamente aplica", dice Jérôme Caille, CEO del gigante de servicios de empleo Adecco, con base en Suiza.

**JUGADA MAESTRA**

Recortar programas de ayuda y aumentar los impuestos indirectos permitió a Dinamarca destinar más recursos a educación superior, investigación y desarrollo.

Considere este ejemplo: en junio pasado, el ministro alemán de economía y empleo, Wolfgang Clement, pagó un viaje a Gran Bretaña para observar la forma en que el nuevo gobierno laborista usa las oficinas de empleo para abatir el desempleo entre los jóvenes. Impresionado, Clement se las arregló para crear en sólo cuatro meses versiones alemanas de las bolsas de trabajo británicas.

Hasta los franceses están dando crédito a los británicos. El éxito que ha tenido el primer ministro Tony Blair en mantener una tasa de desempleo menor a la mitad de la observada en el continente ha cosechado comentarios positivos en el diario de centroizquierda *Le Monde*, que publicó un entusiasta editorial titulado "Crecimiento y empleo: en alabanza a Tony Blair". El texto concluye: "Éste es el corazón del Nuevo Trato (de Blair): usted puede perder su empleo, pero la sociedad le garantizará que encontrará otro".

Pero no hay que esperar una revuelta thatcheriana en el continente. "No vamos a aplicar una terapia de choque", dice Renaud Dutreil, ministro francés encargado de las políticas para la pequeña empresa. No obstante, Dutreil está reduciendo los trámites burocráticos para abrir negocios en Francia. Redujo el requisito de capital mínimo para una nueva empresa de 30 000 euros a sólo un euro. Ésta es una de las razones por las cuales han empezado a surgir más negocios. "Es verdad: culturalmente estamos detrás de otros cuando se trata de espíritu emprendedor, pero puedo decirle que ahora tenemos una política de crecimiento", dice.

Este francés tiene su contraparte en Italia. A primera vista, parece difícil. Los sindicatos de Italia se oponen a mantener a la gente trabajando más tiempo antes

de jubilarse, y la irregularidad con que ocurren las huelgas hacen que el país parezca más ingobernable que nunca. Pero las pequeñas empresas pronto podrían obtener una enorme reducción fiscal. El ministro de Economía y Finanzas, Giulio Tremonti, intervino para reducir el impuesto sobre ganancias de capital para personas físicas de 19 a 12.5 por ciento, y los gravámenes de las empresas de 50 a 33.5 por ciento. "Los empresarios tienen en Italia uno de los mejores entornos de negocios de Europa", dice Simone Cimino, CEO del grupo de capital privado Natexis-CAPE, con oficinas centrales en Milán.

**JUGADA MAESTRA**

Examinar y aplicar las soluciones que otros países han encontrado pare el desempleo juvenil.

La gran esperanza de los políticos franceses, alemanes e italianos es que el efecto acumulativo de dichas reformas sea suficiente para evitar medidas más radicales. Los países más pequeños, preocupados por la posibilidad de que las reformas no generen un crecimiento rápido en el corazón de la zona del euro, los observan con cuidado, y algunos políticos de la dinámica periferia se han vuelto tímidos. José María Aznar ha avanzado mucho para incrementar el crecimiento de España, pero se ha mostrado reticente a liberalizar el mercado laboral. Los progresos logrados por Alemania y Francia en la desregulación del trabajo pueden estimular el proceso en España. Las naciones más pequeñas han hecho su tarea. A medida que se alejan las metas planteadas en Lisboa, se acerca la hora de que los miembros más importantes de la familia europea hagan lo que les corresponde.

# LUNES POR LA MAÑANA...

### EL PROBLEMA

Estimular una economía lenta y convertirla en una potencia mundial.

Modificar el estado de bienestar de la posguerra para crear un ambiente que favorezca al sector privado.

### LA SOLUCIÓN

Aplicar medidas enérgicas para abatir el desempleo crónico. Ofrecer a los jóvenes que ingresan al mercado laboral ayuda para encontrar trabajo e incentivos para dejar los subsidios gubernamentales.

Ofrecer alternativas al talento empresarial. Invertir fondos en el sistema educativo y subvencionar a los académicos que trabajan en ideas vanguardistas de negocios.

Analizar las instituciones y el sistema político para determinar si es un obstáculo para la reforma económica.

No tratar de realizar cambios radicales, sino pequeñas modificaciones en las políticas fiscales y de estímulo a la inversión, que tendrán mayor efecto en la economía.

### MANTENER EL ÉXITO

Observar detenidamente las economías emergentes y analizar cómo capitalizar ese crecimiento.

5

# ESTADOS UNIDOS: NACIÓN HISPANA



**ESTRATEGA**

Los hispanos de Estados Unidos son un grupo de inmigrantes como ningún otro. Su elevado número ha puesto en entredicho las viejas hipótesis sobre integración cultural. ¿Estados Unidos está preparado? y ¿Qué podemos aprender sobre la economía mundial a partir de este fenómeno?

Este memorable reportaje, publicado en marzo de 2004, fue escrito por Brian Grow, Ronald Grover, Arlene Weintraub, Christopher Palmeri, Mara Der Hovanesian y Michael Eidam.

## PLAN DE ACCIÓN

Reconocer que los hispanos, la minoría más grande de Estados Unidos, se están convirtiendo en una importante fuerza económica que conserva sus tradiciones culturales.

Conquistar el mercado de consumidores latinos mediante la adaptación de marcas consolidadas, la transformación de productos y el diseño de campañas publicitarias atractivas para este grupo.

Aprovechar el poder de compra de los latinos mediante la apertura de negocios dirigidos y operados por ellos en sus propias comunidades.

## UN MUNDO SIN FRONTERAS

María Velásquez, de 36 años, nació en un lúgubre hospital en la frontera entre México y Estados Unidos y desde entonces ha vivido entre ambas naciones. Hija de un bracero mexicano que cuidaba cultivos de fresa y lechuga en California en los años sesenta, María pasó sus primeros nueve años como una nómada, cruzando la frontera con su familia cada verano para seguir a su padre al trabajo. Finalmente los padres y sus seis hijos se establecieron en un barrio de Chicago, donde María aprendió inglés en la escuela pública local y conoció a Carlos Velásquez, quien había emigrado de México cuando era adolescente. Los dos se casaron en 1984, cuando María tenía 17 años, y se mudaron cerca de Cicero, Illinois. Al año siguiente sus padres regresaron a su tierra natal con sus cinco hijos menores.

Los Velásquez hablan un inglés fluido y valoran su posición de clase media en Estados Unidos. María y Carlos ganan cerca de 20 000 dólares al año. Ella es administradora de una escuela y él capataz de un cementerio; ambos poseen una vivienda sencilla de tres recámaras, pero siguen vinculados con su lengua materna y su cultura. El español es el idioma que se habla en casa, incluso para sus cinco hijos, cuyas edades van desde seis hasta 18 años. Los niños hablan entre sí y con sus amigos con un inglés salpicado de palabras como "dude" y "man", pero en Cicero, donde 77 por ciento de los 86 000 habitantes son hispanos, el español domina.

Los niños más grandes comen en las *taquerías* locales cuando no lo hacen en casa, donde María cocina platillos como mole con pollo y enchiladas. La familia lee y ve televisión en inglés y español. El hijo mayor, Jesse, es un estudiante de primer año en el cercano Morton College y sueña con ser soldado; su novia también es mexicana-estadounidense. "Es importante que sepan de dónde vienen, que estén conectados con sus raíces", dice María, que salta del español al inglés mientras habla con *BusinessWeek*. Ella procura llevar al menos una vez al año a sus hijos al pequeño pueblo mexicano de Valle de Guadalupe para visitar a los abuelos. "Eso les da una buena base para comenzar".

Los Velásquez, con sus lealtades culturales mezcladas, son parte de la nueva explosión demográfica de Estados Unidos. Que se hagan a un lado los baby boomers; ahí vienen los bebé boomers: son 39 millones de personas, entre ellos cerca de ocho millones de inmigrantes indocumentados, la mayoría jóvenes hispanos bilingües y biculturales que, de acuerdo con las proyecciones estadísticas, encabezarán el crecimiento de la población y la mano de obra en Estados Unidos. Estos inmigrantes, provenientes de toda América Latina, principalmente de México, han mantenido tasas de natalidad de 3 por ciento anual, contra 0.8 por ciento del resto de la población. Los expertos llaman a este fenómeno "el tamal dentro de la víbora", en alusión a la forma de la curva demográfica. El resultado es un enorme grupo de hispanos, desde niños de preescolar hasta adultos en sus treintas.

Y no es sólo que los latinos (como muchos prefieren ser llamados) hayan rebasado el año pasado a los afroamericanos para convertirse en la minoría más grande del país. Su número es tan grande que, como ocurrió con los baby boomers de la posguerra, se están convirtiendo en una fuerza que influye en la economía, la política y la cultura.

**JUGADA MAESTRA**

Aprovechar las oportunidades disponibles en el creciente mercado hispano.

### INFLUENCIA CULTURAL

Estas cifras muestran nada menos que un cambio del centro de gravedad de Estados Unidos. La mitad de todos los nuevos trabajadores en la última década son hispanos, una tendencia que elevará su participación en la mano de obra de casi 12 por ciento hoy día a cerca de 25 por ciento en dos generaciones. A pesar de los bajos ingresos familiares (33 000 dólares al año, muy por debajo del promedio nacional de 42 000 dólares), el creciente poder de compra de los hispanos influye cada vez más en los alimentos que comen los estadounidenses, la ropa que compran y los autos que conducen. Las compañías están luchando para renovar sus productos y su marketing a fin de llegar a este grupo de consumidores de rápido crecimiento. Los gustos latinos también están filtrándose en la cultura dominante. Los jóvenes hispanos menores de 18 años son mayoría o están cerca de serlo en Los Ángeles, Miami y San Antonio, entre otras ciudades, y lo que está de moda ahí se populariza en los suburbios, en forma muy parecida a la difusión del rap fuera de los vecindarios negros a finales de la década de los años ochenta.

La influencia política de los hispanos también está creciendo. En una carrera presidencial que se vislumbra tan cerrada como la anterior, los latinos pueden ser un factor determinante. En efecto, el crecimiento del número de hispanos en edad de votar desde el año 2000 ya sobrepasa la ventaja que obtuvieron en siete estados el presidente George W. Bush y el ex vicepresidente Albert Gore, de acuerdo con un nuevo estudio realizado por HispanTelligence, un grupo de investigación de Santa Bárbara, California. Bush empezó su campaña electoral con una propuesta de trabajadores migratorios que los expertos vieron como una jugada para conseguir el voto latino. El siguiente paso fue revitalizar la relación con el presidente mexicano Vicente Fox, quien visitó a Bush en su rancho de Crawford, Texas. Los demócratas, que por tradición son la facción dominante entre los hispanos, también buscan ampliar su influencia. El gobernador de Nuevo México, Bill Richardson, un mexicano-estadounidense que se perfila como candidato a la vicepresidencia, fue el primero en incluir una versión en español de la réplica de los demócratas al informe de gobierno de Bush.

**JUGADA MAESTRA**

Comprender la influencia económica de un segmento de mercado cuyo ingreso disponible ha aumentado sustancialmente.

Estados Unidos nunca había enfrentado un cambio demográfico como éste. Ciertamente, el auge latino dio a la economía un impulso que fue bien recibido en momentos en que el crecimiento de otros grupos se desaceleró mucho. Sin la incorporación constante de nuevos trabajadores y consumidores, Estados Unidos podría envejecer y sufrir una desaceleración de largo plazo similar a la que experimentó Japón, dice el ex jefe de Vivienda y Desarrollo Urbano Henry Cisneros, quien ahora construye casas en ciudades hispanas prósperas como San Antonio. “Tenemos una población latina joven y trabajadora, cuyos mejores años laborales aún están por venir”, dice.

Los latinos ya son un catalizador clave del crecimiento económico. Su ingreso disponible ha repuntado 29 por ciento desde 2001, a 652 mil millones el año pasado, una tasa que duplica la del resto de la población, de acuerdo con el Selig Center for Economic Growth de la Universidad de Georgia. De forma similar, el número de empresarios latinos se ha disparado 30 por ciento desde 1998, calcula el Servicio de Recaudación de Impuestos de Estados Unidos (IRS, por sus siglas en inglés). “El impacto de los hispanos es enorme, en especial desde que se convirtieron en el grupo demográfico de más rápido crecimiento”, dice el vicepresidente de Merrill Lynch and Co., Carlos Vaquero, un inmigrante mexicano que reside en Houston. Vaquero supervisa parte de la división hispana, formada por 350 personas, que contratará a 100 consejeros financieros —la mayoría bilingües— y realizó negocios por mil millones de dólares en todo el país, el doble de su meta.

Aún así, el crecimiento de un grupo minoritario tan distinto también requiere hacer grandes cambios. Los hispanos ya están presionando a las instituciones estadounidenses para que se ajusten a un segundo grupo lingüístico. El Departamento del Trabajo y el Seguro Social están contratando más administradores que hablen español para hacer frente al creciente número de trabajadores hispanohablantes, y cada vez más políticos buscan comunicarse con los hispanos en su idioma.

Lo que aún no está claro es si la cohesión social entre los hispanos será tan fuerte que ponga en riesgo el concepto de Estados Unidos como un crisol de culturas. En un extremo, a los fervientes defensores de la asimilación les preocupa que la difusión del español pueda llevar al Congreso a reconocerlo como segundo idioma oficial, como ocurre con el francés en Canadá. Algunos incluso predicen un dominio latino en estados como Texas y California, lo que motivará el separatismo. Esta visión aparece en un libro reciente titulado *Mexifornia: A State of Becoming*

de Victor Davis Hanson, profesor de historia de la Universidad Estatal de California en Fresno. Estas visiones han sido retomadas recientemente por el politólogo de la Universidad de Harvard Samuel P. Huntington en su libro *Who Are We*.

**JUGADA MAESTRA**

Tomar en cuenta que, más que integrarse, como lo han hecho otros grupos de inmigrantes, los latinos tienden a aferrarse a su cultura e idioma.

Estos críticos argumentan que legiones de personas poco educadas que no hablan inglés están debilitando la economía estadounidense. Aunque el flujo estable de trabajadores de escasas habilidades ayuda a mantener los jardines de Estados Unidos en buen estado y sus pisos limpios, estos migrantes también presionan los salarios de niveles inferiores. Esto ya está causando fricciones con los afroamericanos, quienes ven afectados sus empleos y sus ingresos. "¿Cómo vamos a competir en el mercado mundial cuando 50 por ciento de nuestro grupo demográfico de más rápido crecimiento no ha terminado la educación media?", reclama el ex gobernador de Colorado Richard D. Lamm, quien ahora codirige un centro de políticas públicas en la Universidad de Denver.

Aún así, muchos expertos piensan que es más probable que Estados Unidos encuentre un nuevo modelo que se parezca más a una ensaladera que a un crisol y que incluya a un subgrupo latino sin gran agitación. "Estados Unidos tiene que aprender a vivir con la diversidad, con los cambios en la población y en los medios (de habla hispana) y con la inmigración", dice Andrew Erlich, fundador de Erlich Transcultural Consultants Inc., en North Hollywood, California. Los hispanos no se están integrando, sino que se están aculturando, es decir, adquieren una nueva cultura mientras conservan la suya, dice Felipe Korzenny, un profesor de marketing hispano en la Universidad Estatal de Florida.

La pregunta clave es: ¿qué tanto cambiarán los hispanos a Estados Unidos, y qué tanto los cambiará Estados Unidos? A lo largo de la historia de este país, sucesivas olas de inmigrantes han terminado por dejar su idioma y su cultura natales y se han mezclado con la clase media. No siempre sucede de inmediato. Durante las grandes migraciones europeas del siglo XIX, los alemanes se establecieron en un área que iba desde Pensilvania hasta Minnesota. Tenían sus propias escuelas, periódicos y negocios, y hablaban alemán, dice Demetrios G. Papademetriou, cofundador del Migration Policy Institute en Washington. Pero en unas cuantas generaciones, sus descendientes hablaban sólo inglés y aceptaban las aspiraciones y los hábitos estadounidenses.

Los hispanos pueden ser diferentes, y no sólo porque muchos no son blancos. Cierto, a María Velásquez le preocupa que sus hijos puedan perder su español y los alienta a hablarlo más. Aún así, los hispanos pueden tener más posibilidades que otros grupos inmigrantes de mantener su cultura. Con cadenas nacionales de

**JUGADA MAESTRA**

Atraer a los consumidores hispanos con representantes de ventas y empleados que hablen español, imprimir folletos en español y transmitir anuncios en televisión y radio de habla hispana.

televisión como Univision Communications Inc. y cientos de enclaves como Cicero, donde la mayoría de la gente habla español, a los hispanos puede resultarles práctico seguir siendo bilingües. Hoy día, 78 por ciento de los latinos estadounidenses hablan español, aunque también sepan inglés, de acuerdo con la Oficina del Censo.

## DE IDA Y VUELTA

Los 21 millones de mexicanos tienen algo que ningún otro grupo inmigrante había tenido: pueden viajar en auto a su país natal. Muchos van y vienen en el mismo día, lo cual les permite tener lazos que los europeos nunca consiguieron. Esta identidad dual se refuerza por el flujo constante de nuevos inmigrantes latinos, casi 400 000 al año, el más alto en la historia de Estados Unidos. Debido a esta tendencia es probable que los mexicanos —la mayoría de los cuales sólo habla español— sigan siendo un tercio de la población hispana estadounidense por varias décadas. Su presencia significa que "el español se renueva constantemente. Éste es uno de los hechos que más contrastan con la idea del crisol de culturas", dice Roberto Suro, director del Pew Hispanic Center, un grupo de investigación latino en Washington.

Es probable que esta lentitud del proceso de asimilación perjudique a los propios hispanos, en especial a los inmigrantes pobres que llegan sin saber inglés y con pocas habilidades. Los latinos se han rezagado mucho en las escuelas estadounidenses, en parte porque numerosas familias siguen enclaustradas en vecindarios de habla hispana. Su fuerte ética laboral puede complicar el problema al impulsar a muchos jóvenes latinos a trabajar antes de que acaben el bachillerato. Así, aunque el número de hispanos que concluye la educación media ha aumentado 12 puntos porcentuales desde 1980, hasta 57 por ciento, todavía está muy lejos del 88 por ciento de los blancos no hispanos y del 80 por ciento de los afroamericanos.

## MEZCLARSE CON LA CORRIENTE

La incapacidad para desarrollar habilidades deja a muchos hispanos atrapados en trabajos de servicios mal pagados y con pocas oportunidades de crecimiento. Es poco probable que los salarios aumenten en el futuro cercano, y menos aún para los millones de hispanos indocumentados. La mayoría de ellos, desde los jornaleros mexicanos que cada día esperan trabajo en las esquinas de Los Ángeles hasta los trabajadores guatemaltecos de las granjas avícolas de Carolina del Norte, realizan los trabajos más arduos en los niveles inferiores de la economía

estadounidense. A muchos hispanos de bajos ingresos les iría mejor si se movieran de los barrios y se integraran a la sociedad estadounidense. La mayoría probablemente enfrenta menos racismo que los afroamericanos, ya que los latinos son un grupo lingüístico y étnico diverso que abarca varias nacionalidades, desde los argentinos, que tienen una fuerte herencia europea, hasta los dominicanos, con su numerosa población negra. Aún así, la atracción de un idioma común puede mantener a muchos en un país aparte.

**JUGADA MAESTRA**

Incluir los ingresos de los miembros de la familia ampliada y las percepciones en efectivo al evaluar las solicitudes de empleo de los latinos.

Es cierto que con frecuencia los inmigrantes llegan a lugares donde puedan conseguir apoyo de compatriotas e incluso de ex vecinos. Cerca de 90 por ciento de los inmigrantes provenientes de Tonatico, una pequeña ciudad ubicada 160 kilómetros al sur de la Ciudad de México, se dirigen a Waukegan, Illinois, para unirse a los 5 000 tonatiquenses que ya están ahí. En Miami, por supuesto, dominan los cubanos. "Miami tiene bancos, despachos de abogados y hospitales hispanos, para que los latinos puedan pasar casi toda su vida aquí en español", dice Leopoldo E. Guzmán, de 57 años, quien llegó a Estados Unidos proveniente de Cuba a la edad de 15 años y convirtió un título de la Universidad de Columbia en un trabajo en Lazard Frères & Co., antes de fundar el banco de inversión Guzman & Co.

Tomemos como ejemplo el hogar de los Velásquez en Cicero, un pueblo industrial que alguna vez se hizo famoso por ser el cuartel de Al Capone. Poblado inicialmente por checos, polacos y eslovacos, este suburbio de Chicago comenzó a decaer en la década de los años setenta cuando las fábricas cerraron y los residentes huyeron en búsqueda de empleo. Entonces una ola de jóvenes inmigrantes mexicanos empezó a forjar el actual dominio hispano, después de ser sólo uno por ciento de la población en 1970. Hoy día, el presidente del pueblo (equivalente a un alcalde) es un inmigrante mexicano, Ramiro González, y los hispanos reemplazaron a los blancos en las fábricas que quedaban y en las escuelas locales. Es posible que los niños latinos de Cicero sigan el camino de otros inmigrantes y se muden a vecindarios no hispanos. Si lo hacen, ellos, o quizás sus hijos, probablemente abandonarán el español, se casarán con parejas no hispanas y se mezclarán con la corriente dominante.

Sin embargo, numerosos investigadores y académicos dicen que para muchos hispanos eso es poco probable. De hecho, un estudio sobre integración y otros factores, muestra que aunque el número de hispanos que prefieren hablar español la mayor parte del tiempo ha disminuido en años recientes y los hijos de los inmigrantes crecen con el inglés, no ha aumentado el número de aquellos que prefieren sólo el inglés. En cambio, el estudio de HispanTelligence

descubrió que el grupo que habla ambos idiomas ha crecido en seis puntos porcentuales desde 1995, a 63 por ciento, y es probable que se eleve hasta 67 por ciento para 2010.

La tendencia a la aculturación más que la asimilación es aún más marcada entre la juventud latina. Hoy día, 97 por ciento de los niños mexicanos cuyos padres son inmigrantes y 76 por ciento de los hijos de otros inmigrantes hispanos saben español, aun cuando cerca de 90 por ciento también habla muy bien el inglés, de acuerdo con un estudio realizado durante una década por el sociólogo Rubén G. Rumbaut, de la Universidad de California en Irvine. Lo más impactante es que el porcentaje de niños latinos que conservan su idioma nativo es cuatro veces más alto que el observado entre los hijos de inmigrantes filipinos, vietnamitas o chinos. “Antes los inmigrantes trataban de volverse estadounidenses lo más pronto posible. Ahora es lo opuesto”, dice Sergio Bendixen, fundador de Bendixen & Associates, una firma de encuestas de Coral Gables, Florida, que se especializa en hispanos.

## VENDER EN ESPAÑOL

En su afán por incursionar en el creciente mercado hispano, las empresas de Estados Unidos están ayudando a reforzar las preferencias biculturales de este grupo. El año pasado Procter & Gamble Co., gastó 90 millones de dólares en anuncios de 12 productos —entre ellos Crest y Tide— dirigidos a los latinos. Dicha suma, 28 por ciento mayor a la del año anterior, equivale a una décima parte del presupuesto de publicidad para dichas marcas. Ciertamente, P&G ha hecho marketing para hispanos por décadas, pero la inversión se disparó después del año 2000, cuando la compañía creó un equipo bilingüe de 65 personas para dirigirse a los hispanos. Ahora P&G adapta todos sus productos, desde detergente hasta dentífricos, a los gustos de los latinos. El año pasado agregó una tercera esencia al detergente Gain, llamada “frescura de aguas bravas”, tras descubrir que a 57 por ciento de los hispanos les gusta oler lo que compran. Como resultado, las ventas de Gain en el mercado hispano han crecido a tasas de dos dígitos, muy por arriba de las ventas generales en Estados Unidos. “Los hispanos son un pilar de nuestro crecimiento en Norteamérica”, dice Graciela Eleta, vicepresidenta del equipo multicultural de P&G en Puerto Rico.

**JUGADA MAESTRA**

Dirigirse exclusivamente a los hispanos como un mercado no explotado.

Otras compañías están haciendo hipótesis similares. En 2002, PacifiCare Health Systems Inc., con oficinas centrales en Cypress, California, contrató a Russell A. Bennett, quien vivió por muchos años en la Ciudad de México, para ayudar a la compañía a dirigirse a los hispanos. En poco tiempo descubrió que este sector ya concentraba 20 por ciento de los tres millones de pólizas de PacifiCare. Así, la nueva unidad

de Bennett, Latino Health Solutions, comenzó a comercializar seguros de salud en español, canalizó a los clientes con doctores que hablan ese idioma, y tradujo al castellano documentos dirigidos a los trabajadores hispanos. "Sabíamos que para manejar este mercado teníamos que rehacer toda la compañía, tanto a nivel lingüístico como cultural", dice Bennett.

Pocas compañías se inclinan a poner todo en español. Después de que comerciantes hispanos locales le quitaron gran parte del negocio en un vecindario de Houston que se había vuelto latino en 85 por ciento, Kroger Co., la cadena de abarrotes número uno de Estados Unidos, gastó 1.8 millones de dólares el año anterior para convertir su tienda de 59 000 pies cuadrados en un supermercado totalmente hispano. Ahora, letreros en español dan la bienvenida a los clientes, y en los pasillos se puede encontrar bagre y hojas de plátano. A todo lo largo del país, Kroger ha incluido 105 productos con su marca, Buena Comida, que antes sólo ofrecía arroz estándar y frijoles.

A medida que crece la importancia de los hispanohablantes, los medios en español han dejado de limitarse a un nicho de mercado para convertirse en una industria independiente. Se calcula que los ingresos por anuncios de televisión en español aumentarán 16 por ciento este año, más que en cualquier otro segmento de los medios de información, de acuerdo con TNS Media Intelligence/CMR. La audiencia de Univisión, el conglomerado de medios número uno en español en Estados Unidos, ha crecido 44 por ciento desde 2001 y 146 por ciento en el segmento de entre 18 y 34 años. Muchos telespectadores provienen de las cadenas en inglés, cuyas audiencias han declinado en el mismo periodo.

De hecho, hace algunos años Univisión trató de llegar a los hispanos integrados al ofrecer programas en inglés en su canal de cable Galavisión. Fracasaron, dice el presidente de Univisión, Ray Rodríguez, por lo que en 2002 volvieron a transmitir totalmente en español y la audiencia en el segmento de entre 18 y 34 años se disparó a 95 por ciento en ese año. "Hacemos lo que las cadenas no hacen: dedicar muchos de nuestros programas a lo que interesa a la comunidad latina", dice el presentador de noticias de Univisión, Jorge Ramos.

La hispanización de Estados Unidos ha encendido numerosas señales de alerta política. Con el transcurso de los años han surgido reacciones violentas en áreas con poblaciones latinas de rápido crecimiento. Destaca la Propuesta 187, la iniciativa que presentó en 1994 el entonces gobernador de California, Pete Wilson, para prohibir los servicios sociales a inmigrantes indocumentados. Las leyes estadounidenses que limitan o prohíben hablar español en escuelas y dependencias de gobierno, han sido aprobadas en 18 estados. La mayoría de estos esfuerzos han sido infructuosos, pero es probable que continúen a medida que se incremente la presencia de los latinos.

Por más de 200 años Estados Unidos ha tenido éxito al incorporar a los extranjeros en su tejido social, y en el proceso ha incluido algunos parches de nuevas culturas. Gracias a su enorme número, los hispanos están agregando todo tipo de nuevas influencias. El 5 de mayo se ha sumado al Día de San patricio como celebración pública en algunos vecindarios, y los burritos son cosa de todos los días. Cada vez más estadounidenses hablan español. ¿Los hispanos serán absorbidos, como ocurrió con otras olas de inmigrantes? Es posible, pero es más probable que continúen cruzando entre dos mundos, descubriendo alternativas para seguir siendo hispanos, incluso mientras se vuelven estadounidenses.

## AHÍ VIENEN LOS COMPRADORES LATINOS DE CASAS

El ex secretario de Vivienda y Desarrollo Urbano, Henry Cisneros, dice que para el final de esta década los latinos habrán comprado cerca de tres millones de casas, entre ellas miles de las que ofrece su compañía inmobiliaria.

Pocos ejecutivos han tenido una carrera tan variada como Henry Cisneros. Fue el primer alcalde hispano de una de las principales ciudades de Estados Unidos (San Antonio). Después se desempeñó como secretario de desarrollo urbano y vivienda durante la administración del presidente Clinton, y después, en la década de los noventa, fue presidente de la transmisora hispana Univision Communications.

Cisneros ha vuelto a trabajar fuera de su hogar, en San Antonio: es presidente y CEO de American CityVista, una empresa que formó con la inmobiliaria KB Home, cuyas oficinas centrales están en Los Ángeles. Su plan, como explicó a BusinessWeek Online, es llevar a los mercados urbanos —muchos de ellos hispanos—, donde se espera que repunte la demanda de vivienda, las economías de escala de una gran constructora con experiencia en zonas suburbanas. Cisneros conversó recientemente con *Christopher Palmeri*, de *BusinessWeek*. A continuación se reproducen algunos extractos editados de la entrevista:

P: ¿Las empresas de Estados Unidos realmente están comenzando a tomar en cuenta a los consumidores hispanos?

R: Conozco el impacto de este mercado desde mi época en Univisión. Es la quinta cadena más vista en el país. En algunos mercados, como Los Ángeles y Miami, es la de mayor audiencia. Las compañías están empezando a darse cuenta de que atender este mercado ya no es una actividad suplementaria, de buena voluntad o filantropía, sino un buen negocio. La industria automovilística busca mantener sus ventas, pues la generación de la explosión demográfica se acerca a los 50 años de edad y compra menos autos. Si deja fuera a los latinos, el crecimiento será mínimo o nulo. Si los

incluye, el mercado crecerá en 100 000 unidades al año. Estamos viendo a las compañías tomar decisiones con base en estos hechos.

Toyota está construyendo una planta en San Antonio. Escogió esa ubicación en colaboración de su equipo de marketing, pues desea tener mayor presencia en estados donde los latinos son una parte importante de la población. Los latinos trabajarán en la planta. Muchas otras compañías están haciendo cálculos similares. Cada una quiere atraer a un segmento de la población que es más joven y tiene familias más grandes.

P: ¿Y eso también se aplica a la construcción de viviendas?
R: Debido a la presencia de KB en el suroeste, casi todo el mercado es latino. KB puede convertirse en el constructor preferido por el grupo demográfico de más rápido crecimiento en Estados Unidos.
Nuestra misión es aprovechar las capacidades desarrolladas por KB en los suburbios y aplicarlas en las ciudades.

Por definición, tenemos una relación estrecha con los latinos. Hemos descubierto que ésta es una enorme oportunidad debido a la tasa de formación de hogares entre los latinos. En ningún otro grupo de Estados Unidos ha crecido tan rápidamente la adquisición de viviendas. Para el final de esta década se habrán formado 10 millones de nuevos hogares; la mitad serán de alguna minoría, y más de la mitad de esa minoría serán hispanos. Son casi tres millones de nuevas casas que pueden venderse a los latinos.

**JUGADA MAESTRA**

Contratar personal hispanoparlante, distribuir publicidad en español y concentrarse en la orientación al futuro propietario de la vivienda, en su historial crediticio y su cultura financiera, a fin de ganarse el mercado latino.

P: ¿Qué se requiere para llegar a los consumidores hispanos?
R: Conseguir personal que hable español, tener materiales informativos en ese idioma, concentrarse en la orientación al futuro propietario de la vivienda, así como en desarrollar su historial crediticio y su cultura financiera. Construimos una comunidad en San Antonio, Lago Vista. En 40 años no se habían edificado casas ahí. La gente estaba escéptica. Vendimos 280 en dos años. El cálculo inicial era de 80 000 a 90 000 dólares por casa. De hecho, se están vendiendo en un promedio de 150 000 dólares. Requieren un diseño único, con espacios familiares más grandes. Hay un nuevo diseño abierto, donde la cocina está integrada a la sala y al comedor. De esa forma mamá puede cocinar y observar a los niños mientras juegan o hacen su tarea.

Este modelo se ajusta a las necesidades de los latinos: la gente está más cerca, los patios tienen instalaciones para hacer parrilladas al aire libre. Son cosas que se relacionan con el estilo de vida latino, que acostumbra socializar con la familia ampliada. Diseñamos de acuerdo a las necesidades de la gente. En el hogar latino promedio hay más habitaciones. Muchos quieren seguir cerca de los parientes, en viejos vecindarios, cerca de su iglesia.

Lo que escucharé con más frecuencia será: 'Gracias por construir casas en esta parte de la ciudad. Siempre quise vivir aquí, pero no había casas nuevas. Mi madre está cuidando de los niños'. Es muy común que los miembros de la familia se cuiden entre sí.

P: ¿El hecho de que los constructores ignoren estos vecindarios no se debe a que los residentes no pueden pagar casas nuevas?

R: Estamos trabajando mucho con instituciones crediticias, que ahora prestan más atención a cosas como la forma en que se analiza el historial de pago de rentas, y ayudan a las personas a corregir sus problemas de crédito.

La población latina es sumamente laboriosa. Gana un sueldo bajo, pero hay dos, tres o cuatro trabajadores por hogar. En el sur de California, 52 por ciento de los hogares tenía al menos tres trabajadores en casa. Así que el hogar en conjunto funciona como una unidad de clase media. Pueden trabajar como jardineros, pero cuando hay tres personas empleadas viven como si fueran de clase media. Es un fenómeno formidable.

P: ¿Así que la inmigración, desde su perspectiva, sigue siendo algo bueno para Estados Unidos?

R: Será una de las tablas de salvación de nuestro país. Japón, Alemania, Francia e Italia, están preocupados por el envejecimiento y la homogeneidad de sus poblaciones. Enfrentan perspectivas de crecimiento negativo. En Estados Unidos tenemos esta joven población trabajadora cuyos mejores años laborales están por venir.

La mayoría de los estadounidenses no reconoce este activo. Piensa que los hispanos tienen menor nivel educativo y hablan con acento, pero son una enorme contribución al país.

P: ¿Existe el peligro de que Estados Unidos tenga una clase de ciudadanos que sólo hable español?

R: La gente aprende inglés en la segunda generación. La cultura estadounidense, desde la música y la cultura pop hasta los deportes, es muy poderosa. Esa aculturación es muy rápida; ocurre en una generación o dos. No es inusual encontrar jóvenes latinos de una segunda generación completamente aculturados.

Hace mucho tiempo llegué a la conclusión de que Dios nos dio cerebros con enorme capacidad. Cuando aprendemos inglés no tenemos que desplazar el español. Existe mucho espacio para agregar sin sustraer; es una ganancia extra.

P: ¿Cuáles son sus proyecciones de crecimiento para American CityVista? ¿Cuánto cuestan las casas y qué porcentaje de los compradores son hispanos?
R: Hemos vendido más de 1 500 casas. En las comunidades que estamos construyendo venderemos 2 500 más, y con las que ya fueron aprobadas pero aún no están en obras serán 8 000. En Texas se venden a un precio de entre 90 000 y 150 000 dólares. En California las más baratas son de 230 000. Probablemente 40 por ciento de nuestros clientes son hispanos.

## CÓMO SE PORTA EL BANCO WELLS FARGO CON LOS HISPANOS

Su presidente regional en Los Ángeles dice que Wells Fargo está abriendo 22 000 cuentas al mes, luego de haber ajustado sus programas para atender las necesidades de los latinos.

El cuarto banco más grande de Estados Unidos, Wells Fargo & Co., con oficinas centrales en San Francisco, debe gran parte de su crecimiento al oeste y el suroeste de Estados Unidos. Uno de sus mercados de más rápido crecimiento es la población de mexicanos-estadounidenses y mexicanos a lo largo de la frontera y en California, así como en otros estados fronterizos. Para penetrar aún más en este segmento, Wells Fargo sigue modificando sus productos y su mercadotecnia para adaptarse a las necesidades económicas y a las tradiciones culturales de esta población.

La corresponsal de *BusinessWeek* Louise Lee habló recientemente con Shelley Freeman, presidenta regional de Wells Fargo, quien está a cargo del área metropolitana de Los Ángeles, que incluye los condados de Los Ángeles, Ventura y Santa Bárbara, y partes del condado de San Bernardino. A continuación se muestran extractos editados de la entrevista.

P: ¿Cuál ha sido la principal estrategia del banco para llegar al mercado hispano?
R: Uno de los mayores éxitos de Wells para crecer en el mercado hispano ha sido la aceptación de nuestra tarjeta de “matrícula”, una identificación emitida para los mexicanos en los consulados, que es un documento

válido para abrir cuentas de cheques. Comenzamos a aceptar la tarjeta de matrícula en noviembre de 2001. Desde entonces hemos abierto 250 000 cuentas para gente que usa la tarjeta como identificación.

La apertura de estas cuentas sigue en aumento. En los meses siguientes a noviembre de 2001 estábamos abriendo 3 400 al mes, pero durante los últimos tres meses la tasa se ha elevado a 22 000 mensuales.

P: ¿Cómo adapta Wells Fargo sus sucursales a la cultura hispana?
R: Los materiales de promoción están en inglés y español. Los empleados en las sucursales en las comunidades hispanas son tanto bilingües como biculturales. Contratamos en las localidades. Las sucursales que atienden a los vecindarios hispanos tienen decoración estilo latino y como fondo se escucha una estación de radio en español. Debido a que muchos clientes llegan con sus hijos, las sucursales tienen largas bancas para que los niños esperen y se entretengan con libros para colorear.

P: ¿Cómo anuncia el banco sus servicios?
R: Compramos publicidad en radio y televisión de habla hispana, pero los anuncios no siempre son la mejor forma, debido a las redes de comunicación informal de esta población. Muchos hispanos no asimilados dudan al acercarse a nuestras sucursales. Por ello, hace más de un año, comenzamos a organizar seminarios en hogares de la comunidad hispana de Pacoima, California. Funciona porque muchos hispanos se sienten más cómodos al estar en casa de un amigo.

**JUGADA MAESTRA**

Llegar a los miembros no asimilados de la comunidad por medio de seminarios en hogares.

P: ¿Qué ocurre durante un seminario en un hogar?
R: Por lo general, un anfitrión invita a 15 amigos, vecinos o parientes a su casa. La reunión generalmente se lleva a cabo alrededor de la hora de la cena. Los asistentes llevan comida. Algún empleado de la sucursal habla de temas que van desde ahorrar para pagar la universidad de los hijos hasta comprar una casa y de crear un buen historial de crédito hasta de asuntos básicos como la forma correcta de girar un cheque. Estamos planeando realizar seminarios similares en el sur de Los Ángeles en 2004.

P: ¿Cómo adapta Wells Fargo sus productos para atender al mercado hispano?
R: Nos hemos dado cuenta de que en muchas familias hispanas hay otras personas, además de los padres o los cónyuges, que aportan al ingreso

total; así, cuando evaluamos el ingreso incluimos las percepciones de otros miembros de la familia e incluso de otras familias. También tomamos en cuenta los ingresos en efectivo, ya que a muchos de estos individuos se les paga de esta forma.

P: ¿Qué otros productos están diseñados para este mercado?
R: Estamos aplicando en Los Ángeles una prueba piloto llamada Opportunity Checking Account, dirigida a personas que no cumplen los requisitos para obtener cuentas de cheques normales. Y en 2002 introdujimos la Intercuenta Express. Este servicio permite a los cuentahabientes enviar dinero a cuentas locales de sus parientes en México. Se les cobra una cuota fija de 10 dólares por enviar un giro de mil dólares.

P: ¿Los esfuerzos para atender a los hispanos indocumentados benefician las relaciones con los hispanos asimilados?
R: Sí. La población asimilada aprecia la naturaleza bicultural de nuestro enfoque. No se trata sólo de tener materiales de promoción en español. Se trata de presentarse en la comunidad. A la población asimilada le importa la población no asimilada. Ambas poblaciones aprecian nuestro enfoque. Además, muchos hispanos asimilados prefieren obtener información sobre nuestros productos en español.

**JUGADA MAESTRA**

Introducir servicios dirigidos a personas que no reúnen los requisitos para obtener cuentas normales de cheques y a cuentahabientes que transfieren fondos a cuentas extranjeras.

P: ¿Qué han hecho para aprender de esta comunidad?
R: Aprende al hablar con la gente. Aprende más en las calles de Pacoima que en un seminario en el Ritz Carlton. El año pasado un grupo de altos ejecutivos, entre ellos el CEO, Richard Kovacevich, viajó a Los Ángeles para reunirse con el editor de *La Opinión*, el gran periódico de habla hispana en Los Ángeles. Se reunieron con expertos en política hispana, demografía, salud y servicios. (Estos expertos) nos sumergieron en el aprendizaje sobre esta comunidad.

# LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

### EL PROBLEMA

Descubrir alternativas para llegar a una "minoría" que se ha convertido en el grupo demográfico de más rápido crecimiento en Estados Unidos.

Promover y vender productos y servicios a inmigrantes que son leales a su idioma y a sus tradiciones.

### LA SOLUCIÓN

Familiarizarse con la cultura de los consumidores y desarrollar productos y servicios que cumplan con sus necesidades y costumbres específicas.

Crear un ambiente de pequeño establecimiento que haga sentir cómodos a los latinos, poner música en español en las sucursales y aceptar la tarjeta de "matrícula" emitida para los mexicanos.

Asegurarse de que la publicidad y los materiales impresos estén en el idioma materno del inmigrante, y contratar empleados bilingües para llegar a dicho grupo.

### MANTENER LA VICTORIA

Destinar recursos a contratar y retener a latinos, que constituyen un segmento cada vez más grande de la fuerza laboral.

ESTADOS UNIDOS



# HUAWEI:
# MÁS QUE UN HÉROE LOCAL



## ESTRATEGA

Este fabricante de equipo de telecomunicaciones busca ser parte de la innovación global. Tras años de duros esfuerzos, Huawei se está volviendo cada vez más internacional. Actualmente sus productos y soluciones se distribuyen en más de 100 países, en beneficio de más de mil millones de usuarios en todo el mundo.

Bruce Einhorn escribió este reportaje en octubre de 2004 con Manjeet Kripalani y Jack Ewing.

## PLAN DE ACCIÓN

Ganar presencia mundial mediante una estrategia vanguardista para el desarrollo de nuevas tecnologías.

Contratar trabajadores altamente especializados y capacitados, y establecer laboratorios de investigación y desarrollo en sus países.

Formar sociedades con compañías importantes en otros países.

## TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

Xu Danhua, ingeniero de 37 años de una de las principales empresas tecnológicas de China, está muy ocupado. Jefe del departamento de "preinvestigación" de Huawei Technologies Co., trabaja constantemente en el desarrollo de productos para el "hogar digital", en dispositivos y tecnologías que pronto conectarán computadoras, televisiones, estéreos y otros aparatos a internet y entre sí en salas, cocinas y recámaras. "Me gusta enfrentar los retos de la nueva tecnología. Huawei es una compañía que se adapta rápidamente a las nuevas tendencias de la industria", dice Xu, un veterano que lleva seis años en la empresa.

Ése es justo el tipo de compromiso que a los ejecutivos de Huawei, y a los líderes de China, les gusta escuchar, en momentos en que buscan incursionar en las grandes ligas de la innovación global. Como otras compañías chinas de electrónica, Huawei, una empresa privada, se hizo de buena reputación como ensamblador de aparatos de bajo costo que se desarrollaban en otros países. En China, tanto Huawei como Lenovo, fabricante de computadoras, Haier (electrodomésticos), TCL (televisores) y otros han prosperado gracias a la venta de productos de tecnología relativamente simple, al mismo tiempo que aprovechaban sus estrechas relaciones con autoridades locales para obtener ventajas sobre los rivales extranjeros en el gigantesco mercado interno.

### JUGADA MAESTRA

Incrementar el gasto en investigación y desarrollo y canalizarlo al desarrollo de redes de telecomunicaciones de nueva generación y equipo de internet.

Como ahora China es miembro de la Organización Mundial de Comercio y tiene a los competidores en casa, muchas compañías nacionales buscan ser más que sólo héroes locales. Huawei está dispuesto a quitarse la imagen de compañía que copia tecnología ajena. Recientemente llegó a un arreglo sobre una demanda legal presentada en 2003 por Cisco Systems Inc., por violación de patentes y derechos de autor. Ahora Huawei busca ir más allá de sus raíces chinas y vender equipo de alta tecnología a clientes de todo el mundo y atraer talentos de Europa, India y Estados Unidos. "Huawei es una compañía global que tiene mercados mundiales en mente", dice Li Xiaotao, de 36 años, jefe de investigación y desarrollo de la compañía.

Li y sus colegas intentan crear algo nunca visto: una multinacional del mundo en desarrollo con una amplia base e investigación intensiva, capaz de ser la mejor del sector. Los líderes de Huawei quieren todo. Más que apegarse a un segmento del vasto mundo de las telecomunicaciones, los ingenieros de la compañía diseñan sus propios semiconductores, desarrollan equipo de redes de próxima generación para operadores de telecomunicaciones, y crean teléfonos móviles de tercera generación (3G) para los consumidores.

La innovación global de Huawei busca encajar perfectamente con las metas del gobierno. Beijing tiene muchas ganas de hacer de China un líder en tecnología para depender menos de fabricantes extranjeros de componentes clave, y para acortar la brecha con Taiwán, Japón, Europa y Estados Unidos. Los líderes de China calculan que los héroes locales pueden aprovechar la ventaja que les ofrecen el amplio mercado interno y la disponibilidad de ingenieros talentosos, a fin de desarrollar estándares para tecnologías emergentes como el 3G, el hogar digital y el internet de próxima generación. "(Los chinos) quieren volverse más influyentes", dice Charles Yen, socio administrativo de Deloitte Touche Tohmatsu en Beijing.

**JUGADA MAESTRA**

Colaborar con organizaciones extranjeras y formar sociedades con compañías de primer nivel como Microsoft y Qualcomm a fin de beneficiarse de su experiencia y nombres.

## SOCIOS IMPORTANTES

Hasta ahora la incursión de Huawei en las grandes ligas ha sido un éxito. Es líder en el mercado de equipo DSL, usado para conexión de redes de alta velocidad, así como en redes de próxima generación, que permiten a los operadores de telecomunicaciones enviar mensajes de voz, datos y multimedia por internet. Tiene socios de primer nivel, entre ellos Intel, Microsoft y Qualcomm. Sus ventas en el extranjero se duplicaron el año pasado, a mil millones de dólares, mientras los ingresos totales se incrementaron 41 por ciento, a 3 800 millones de dólares. Eso no es nada para Sony o Microsoft, pero pone a Huawei a la cabeza de las compañías chinas de tecnología. Y es probable que invierta 500 millones de dólares en investigación y desarrollo este año; esta cifra también es pequeña comparada con estándares internacionales, pero equivale a más de 10 por ciento de los ingresos, un compromiso fuerte para una compañía china, y suficiente para pagar a más de 10 000 ingenieros. Huawei "se está convirtiendo en una potencia debido a que está invirtiendo en sus propias tecnologías", dice Albert Lin, analista de American Technology Research Inc., en San Francisco.

Todos esos ingenieros están ocupados. Gran parte del presupuesto de investigación y desarrollo de la compañía se ha destinado a crear equipo para una versión actualizada de la red llamada Protocolo de internet versión 6 (IPv6, por sus siglas en inglés). Beijing está impulsando decididamente el IPv6, un proyecto que puede ayudar a China a alcanzar a Estados Unidos, que ha dominado hasta ahora el desarrollo de la red. Otro proyecto es una sociedad con Siemens a fin de crear teléfonos y equipos para un estándar de tercera generación desarrollado por los chinos llamado TD-SCDMA. Beijing espera que sea un éxito de ventas en China y en el extranjero. Además, Huawei es el líder

**JUGADA MAESTRA**

Ir adonde está el talento. Establecer laboratorios de investigación en India, Gran Bretaña y Suecia, donde viven los mejores ingenieros.

mundial en redes de próxima generación, junto con Alcatel, Nortel y ZTE.

Ahora está ampliando a todo el mundo sus esfuerzos de innovación. China ha envidiado por mucho tiempo los servicios de software de India, y por ello Huawei ha buscado aprovechar el talento de ingeniería que ha hecho a India tan exitosa. Hace unos años, la compañía comenzó a reclutar ingenieros de India, y ahora 100 trabajan en sus oficinas centrales en Shenzhen, la próspera ciudad aledaña a Hong Kong. Huawei sabe que es más práctico contratar indios en India que llevarlos a China. Por ello, en 1999 abrió un centro de desarrollo en Bangalore, donde ahora trabajan 700 investigadores. Para el final del próximo año espera expandir sus operaciones en Bangalore con 2 500 ingenieros. La compañía también tiene laboratorios más pequeños en Estados Unidos y Europa.

El siguiente paso es elevar el perfil internacional. La compañía motiva a sus ingenieros a contribuir más con organizaciones que establecen estándares para nuevas tecnologías, como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por sus siglas en inglés). Este año Huawei presentará cerca de 200 propuestas de estándares a dichos organismos. En 2001 sólo presentó 17. Y presiona a los ingenieros a solicitar más patentes. El año pasado el número de solicitudes de patentes de la compañía en todo el mundo creció más de 30 por ciento, al sumar 1 590. Ha recibido cientos de patentes, pero sólo una parte de éstas provienen de Estados Unidos. Para acelerar la innovación, la compañía nombra "Innovadores Huawei" a los empleados que presentan ideas patentables, les da una medalla y premios en efectivo hasta de 1 200 dólares.

## ¿SEGUIDORES?

Ese dinero puede parecer poco para un ingeniero en San José, California, o Estocolmo, Suecia, pero en Shenzhen significa mucho. Gracias a los bajos costos de China, el jefe de investigación y desarrollo de Huawei, Li, puede presumir que el presupuesto que destina su compañía a esas tareas es mucho más productivo que el de sus rivales extranjeros. El sueldo inicial de un ingeniero es de cerca de 6 600 dólares al año, y los mejores empleados ganan hasta 22 000 dólares, contra los 180 000 que pueden percibir en Occidente. "Con lo que gana un ingeniero en Norteamérica y Europa, en China podemos contratar a cinco, ocho o diez", dice. Muchos de los investigadores de Huawei viven en un complejo de 3 000 apartamentos aledaño al campus de la compañía, de 130 hectáreas, lo cual les facilita mantenerse concentrados. Los ingenieros son un equipo talentoso, dice Lawrence B. Prior III, quien hasta septiembre fue CEO de LightPointe

Communications Inc., fabricante de equipo óptico inalámbrico de San Diego. Tanto Huawei como Cisco poseen participación en esta empresa. Huawei está "lleno de técnicos de muy alto rendimiento", dice Prior.

JUGADA MAESTRA

Motivar a los trabajadores a participar en organizaciones internacionales y presentar más solicitudes de patentes mundiales, a fin de mejorar la reputación de Huawei.

Uno de esos elementos sobresalientes es Teresa He. Ella es jefa de investigación y desarrollo de circuitos integrados para aplicaciones específicas (ASIC, por sus siglas en inglés), que se usan en diversos dispositivos, entre ellos los enrutadores e interruptores de Huawei. A mediados de los noventa, apenas podía pagar lo básico para hacer el trabajo. Como no había equipo suficiente para trabajar, He tuvo que compartir con colegas equipo de prueba que costaba la exorbitante cantidad de 60 000 dólares. "Podía usar las máquinas sólo dos o tres horas, y después tenía que dejárselas a la siguiente persona", recuerda. Eso se acabó. Hace poco, cuando He necesitó una máquina de tres millones de dólares para probar interruptores de Ethernet, no tuvo problema para obtener el efectivo.

No todos están convencidos de que Huawei y otras compañías chinas tienen lo necesario para saltar a los primeros lugares de la innovación mundial. "Son una compañía muy fuerte y capaz", reconoce Hong Lu, CEO de UTStarcom, de Alameda, California, uno de los principales competidores de Huawei en China. Sin embargo, dice, "son seguidores, no innovadores. Siempre hicieron cosas que otros ya habían hecho". Aunque Huawei y sus compatriotas han progresado en investigación y desarrollo, algunos dicen que la innovación real provendrá de compañías extranjeras que abran centros de investigación en el territorio continental. Motorola anunció que invertiría cerca de 90 millones de dólares en un centro de investigación y desarrollo en Beijing. Unos días antes, Lucent Technologies dio a conocer que destinaría 70 millones de dólares a un centro de investigación y desarrollo para su unidad de telefonía celular 3G en la ciudad oriental de Nanjing. "Los chinos no han creado una cultura de innovación —afirma Dave McCurdy, presidente de la Electronics Industry Alliance, un grupo de cabildeo de la industria electrónica estadounidense—. Las empresas propiedad de extranjeros en China serán los centros de innovación".

JUGADA MAESTRA

Motivar el ingenio y los enfoques innovadores entre los empleados y ofrecer incentivos concretos, como las medallas y los premios en efectivo para los "Innovadores Huawei".

Li, jefe de investigación y desarrollo de Huawei, reconoce que la inversión extranjera ayuda a su empresa. La competencia, dice, eleva el nivel general del talento disponible. "La práctica usual

en el pasado era reclutar personas de universidades y luego entrenarlas para ser buenos ingenieros", dice Li. Ahora, Huawei puede obtener talento de otras compañías, agrega. Pero esa tendencia es de doble filo: debido a la creciente competencia, los sueldos están aumentando. Sin embargo, Huawei apuesta a que los recién llegados y su equipo actual de ingenieros llevarán a la empresa a ser parte de la elite de la innovación global.

# LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

### EL PROBLEMA

Transformar un fabricante de imitaciones de bajo costo en un competidor de categoría mundial.

### LA SOLUCIÓN

Crear un clima que propicie la innovación. Recompensar a los empleados que aporten ideas prometedoras y motivarlos para participar en redes mundiales.

Invertir recursos en investigación y desarrollo. En vez de fabricar productos que usan tecnologías simples desarrolladas por otras empresas, esforzarse por crear dispositivos de vanguardia y establecer estándares para tecnologías emergentes.

### MANTENER LA VICTORIA

Hacer grandes inversiones en el desarrollo profesional de los trabajadores a largo plazo, así como en investigación y desarrollo, a fin de ganar la guerra mundial por el talento.

## HUAWEI

7

# COLOMBIA: INVERSIÓN EXTREMA



## ESTRATEGA

Colombia ha iniciado una transformación de resultados inciertos: de capital del crimen a destino atractivo para la inversión. ¿Su auge será duradero?

Invertir en mercados emergentes riesgosos puede ser lucrativo si uno sabe de qué cuidarse.

Roben Farzad escribió este reportaje en mayo de 2007 con Cristina Linblad.

## PLAN DE ACCIÓN

Explorar oportunidades de inversión en mercados emergentes "extremos", es decir, países lejanos que experimentan un crecimiento económico explosivo y ofrecen rentabilidad sin precedentes.

Reducir al mínimo posible los riesgos al estudiar de cerca el clima político y económico, así como los indicadores financieros convencionales.

## EL MILAGRO DE LA INVERSIÓN

"¿Va allá a conseguir algunos kilos?", me pregunta el chofer mientras me deja en al aeropuerto internacional de Newark para mi vuelo de seis horas a Bogotá. Me sonríe por el espejo retrovisor como si hubiera creado la frase más original de la historia. "Como Cara cortada —continúa, cambiando a un acento de gángster pakistaní-latino—: ¡Salude a mi pequeña amiga! ¡Bang! ¡Bang!" Me entrega mis maletas y me recuerda llamar a mi mamá y hacer las paces con el Todopoderoso antes de dirigirme a una muerte segura: "Está loco, amigo".

Viajar a Colombia para hacer la crónica del milagro de la inversión que ocurre en ese país parecía perfectamente razonable unas semanas antes. Todas las estadísticas gritan: "¡Vamos, vamos, vamos!": la bolsa de valores de Colombia ha multiplicado su valor por 14 desde octubre de 2001. La inversión extranjera directa y los flujos de capitales han aumentado más del doble, mientras los precios de los bienes raíces se han triplicado en varias áreas. Hasta el director ejecutivo de Citigroup, Chuck Prince, inició en febrero su "gira mundial" en Bogotá, donde ese banco está construyendo sucursales y un centro de atención telefónica para América Latina. Pero cuando la mayoría de los estadounidenses escuchan "Colombia" piensan en el último narcotraficante de Medellín, Pablo Escobar, en escuadrones de la muerte merodeando y en cargamentos de cocaína en lanchas que se dirigen a Miami.

Los banqueros me han asegurado que las cosas están mejorando mucho en esta nación de 42 millones de habitantes; sin embargo, al entrar al repleto avión 737 con destino a Bogotá fue cuando tuve la primera impresión real del intenso interés por invertir en Colombia. Veo al menos 20 hombres de traje, entre ellos el sueco que se sienta a mi lado con su computadora portátil, quien está construyendo un hotel especializado en Cartagena, hermosa ciudad del siglo XVI ubicada en la costa norte.

Inversionistas como éstos han visitado muchos puertos exóticos en años recientes. El sorprendente ascenso de Colombia se ha visto favorecido por dos grandes tendencias: dinero que llega a raudales a través de los mercados mundiales, y una creciente tolerancia de los inversionistas al riesgo. El dinero llegó primero a los llamados países del grupo BRIC, Brasil, Rusia, India y China. Después inundó destinos secundarios más arriesgados, como Turquía y Polonia, y el año pasado incursionó con fiereza en Vietnam. Ahora la cascada de capitales llega a ciudades del Tercer Mundo llenas de problemas políticos y económicos, donde ni siquiera el estado de derecho puede darse por sentado.

**JUGADA MAESTRA**

Acceder a mercados emergentes que ofrecen ganancias relativamente grandes, aunque con más riesgos.

## EL ÍNDICE DE **CONFIANZA**

Llamémosles mercados emergentes extremos. El Frontier Index de Standard & Poor's/IFCG, que evalúa 22 destinos de ese tipo e incluye curiosidades como Líbano, Costa de Marfil y Bangladesh, ha ganado casi 400 por ciento en los cinco años recientes. La pregunta es si estos mercados emergentes están preparados para lidiar con los volubles operadores de fondos especulativos y otros inversionistas, con tal de lograr un desarrollo económico de largo plazo.

Colombia es particularmente extremo. El valor de capitalización de su bolsa de valores es de sólo 59 000 millones de dólares. En este universo paralelo de inversión, la relación entre precio y ganancias es relegada a un segundo plano ante indicadores poco precisos como la "confianza", que en este caso se refiere a la percepción generalizada de que la gente puede hacer negocios en forma segura y vivir cada día sin salir lastimada. El grupo de analistas de Wall Street que está al tanto de Colombia ofrece a sus clientes indicadores sobre asesinatos y secuestros.

El presidente Álvaro Uribe, quién asumió el poder en 2002 —casi 50 años después de una guerra civil en la cual se enfrentaron guerrilleros marxistas y escuadrones de la muerte derechistas—, ha hecho de la *confianza* su principal meta. Los asesinatos y secuestros han disminuido mucho en las grandes ciudades, y eso ha sido de gran ayuda para cualquier tipo de inversiones, desde acciones bursátiles hasta bienes raíces. "Estoy seguro de que si trazamos una gráfica que incluya la disminución de los secuestros y los aumentos de inversión, la correlación será de uno a uno", dice Ben M. Laidler, jefe de investigación del mercado andino para UBS Pactual.

**JUGADA MAESTRA**

Aceptar las características del indicador local de *confianza* a fin de avanzar con estrategias de inversión.

En una región cuya historia económica ha sido una cadena de tropiezos, las sólidas bases de Colombia sobresalen. Con un producto interno bruto de 130 000 millones de dólares y líder mundial en producción de café, petróleo, textiles y flores, está creciendo a una tasa de 6.8 por ciento al año, dos puntos porcentuales por arriba del promedio latinoamericano. En los últimos 10 años, ha reducido su tasa de inflación de 18 a 5 por ciento, y desde que Uribe fue elegido el desempleo se ha reducido de 16 a 13 por ciento. La nación nunca ha descuidado su deuda o experimentado hiperinflación, y el pensamiento empresarial se está propagando. Haga una búsqueda geográfica en Google, y verá que Bogotá concentra la mayor cantidad de búsquedas por habitante de las palabras "Peter Drucker", el nuevo gurú de la administración. Medellín está en segundo lugar.

Sí, Medellín, que alguna vez fue la capital mundial del asesinato. Esta ciudad de 2.4 millones de habitantes está recuperando su condición como centro comercial.

**JUGADA MAESTRA**

Dar seguimiento a las tasas de asesinatos y secuestros en los mercados emergentes y usarlos como indicadores de salud financiera.

Philip Morris, Toyota y Renault forman parte de una creciente lista de multinacionales que desean establecer oficinas aquí, al igual que compañías colombianas con mentalidad global, las cuales concentran 70 por ciento del valor del mercado bursátil del país. Aquí se están construyendo más rascacielos que en Manhattan y Los Ángeles juntas.

Pero todo esto, las ganancias de la bolsa de valores, el desarrollo y los estándares de vida crecientes, dependen de la *confianza*. La imagen de Colombia como una tierra anárquica, violenta y dividida no cambiará rápido. Como reconoce el secretario de Comercio, Luis Guillermo Plata: "¿Por qué invertir en un país al que no puedo ir?".

Al subir al destartalado taxi que me lleva al hotel, no puedo evitar pensar en los legendarios "paseos millonarios" de Bogotá, en los que asaltantes coludidos con taxistas llevan a los pasajeros de un cajero automático a otro para vaciar sus cuentas bancarias. Y luego están las drogas. Colombia todavía produce la mayor parte de la cocaína del mundo, una crisis persistente que aún hace necesario el envío frecuente de ayuda financiera y militar de Estados Unidos. Aquí hasta el crimen corporativo tiene matices cruentos: el gigantesco productor de plátanos Chiquita Brands International, con oficinas centrales en Cincinnati, estuvo recientemente en las noticias tras admitir que un grupo paramilitar colombiano —que estaba en la lista de organizaciones terroristas extranjeras de Estados Unidos— lo extorsionó con 1.7 millones de dólares.

Estoy aquí para descubrir si la incipiente bolsa de valores colombiana puede seguir creciendo, si su infraestructura financiera y física puede adaptarse a la abundancia de inversiones y si es capaz de desarrollar una cultura bursátil.

El presidente Uribe está en el centro de todo. "Necesitamos rescatar la confianza internacional en nuestro país", me dice en su despacho fuertemente vigilado, en el centro histórico de Bogotá, lleno de arquitectura colonial española. Para llegar a él hay que pasar por una hora de revisiones y miradas atemorizantes de guardias que empuñan ametralladoras con bayonetas caladas.

**JUGADA MAESTRA**

Hacer contacto directo con los jugadores locales de Colombia para garantizar la entrada a su mercado de inversiones.

Uribe, de 54 años, es una rareza en una América Latina cada vez más izquierdista. El mandatario de centro-derecha, cuya administración tiene una aprobación de más de 60 por ciento, fue reelecto en 2006, tras haber modificado la constitución para poder contender de nuevo por la presidencia. Conoce de primera mano la historia violenta de Colombia: hace una década fue

gobernador de la provincia de Medellín, y en 1983 su padre fue asesinado por secuestradores. Este gobernante de rostro a veces duro ha sacado a la mayoría de los traficantes de drogas y las guerrillas izquierdistas de los centros urbanos, aunque todavía controlan regiones remotas.

Sin embargo, recientemente han surgido en Colombia acusaciones que vinculan al presidente con grupos paramilitares de derecha que han asesinado a cientos de personas, entre ellas activistas sindicales. El 14 de mayo, 20 legisladores y hombres de negocios colombianos fueron aprehendidos por su presunta relación con este escándalo. Mientras, el jefe de la policía colombiana y el jefe de inteligencia policiaca fueron destituidos en medio de acusaciones de espionaje telefónico de políticos de oposición y periodistas. Uribe niega vehementemente cualquier nexo con este asunto. (Ver "Álvaro Uribe: el agente de cambio", en este capítulo).

A pesar de su obsesión con la ley y el orden, la economía nunca está lejos de la mente de Uribe. "El Estado es la empresa privada más importante, y el público es como un universo de accionistas", dice. Javier Vargas, banquero de Credit Suisse en Colombia, ha escuchado a Uribe tocar ese tema muchas veces. "Habla como una persona que está vendiendo y promoviendo su país —dice—. La confianza del inversionista es clave para él". En mayo visitó Washington para reunirse con simpatizantes de su gobierno en la administración de Bush y con cabilderos demócratas del Congreso para hablar sobre un tratado de libre comercio entre los dos países. Los demócratas han estado inquietos con Uribe desde las recientes acusaciones en contra de éste. Pero Colombia es un aliado estratégico en una región cada vez más hostil: es vecino de la Venezuela de Hugo Chávez y del izquierdista Ecuador. Washington ha enviado a Colombia 5 000 millones de dólares en ayuda desde el año 2000; el año pasado fueron 650 millones de dólares; sólo Irak, Egipto, Afganistán e Israel reciben más dinero.

**JUGADA MAESTRA**

Cabildear para que los ejecutivos de multinacionales hagan negocios en Colombia.

Para Uribe, concretar el tratado comercial es clave para obtener beneficios económicos tangibles y de percepción, pues ya ha invertido mucho capital político al visitar Estados Unidos al menos 25 veces desde que tomó el poder. La firma del acuerdo contribuiría en gran medida a reforzar la frágil confianza de los inversionistas, la cual Uribe ha tratado de cultivar; en cambio, un fracaso mermaría el prestigio del mandatario. Desde los líderes empresariales hasta los choferes de taxi saben cuál es el reto de Uribe: "Invertir aquí se basa en mejorar la seguridad física y reducir el riesgo de hacer negocios. No se puede dejar de insistir en ello", dice Alexander P. Kazan, estratega de Bear Stearns & Co., para América Latina.

## LETARGO BURSÁTIL

En una fresca mañana de abril me dirigí al animado distrito financiero de Bogotá. Entre ruido de motocicletas y humo de autobuses, la zona rebosa de jóvenes profesionales que beben tintos (pequeños vasos de café negro) mientras hablan por modernos teléfonos celulares. En cada cruce peatonal y en medio de los carriles, los menos afortunados venden golosinas, cigarrillos y tarjetas telefónicas, mercancías que exhiben en asientos para bebé rescatados de la basura. Esto es sólo un crudo recordatorio de las enormes disparidades en esta nación pobre.

A la mitad de un edificio de oficinas con enormes ventanales está un piso ultramoderno que alberga la Bolsa de Valores de Colombia. Las instalaciones son de alta tecnología, pero nadie la confundiría con la Nasdaq. Sólo hay 12 personas sentadas alrededor de una mesa circular, quienes observan pantallas en un espacio no mayor al de una sala de conferencias del hotel Best Western. Todos están tan callados que parece un examen de titulación GMAT. Pregunté en broma si estábamos en el lugar correcto. Nuestro fotógrafo se preguntó en voz alta si debía molestarse en desempacar su equipo.

**JUGADA MAESTRA**

Buscar oportunidades de inversión en Colombia, más que en mercados extranjeros.

"¿Alguien sabe cómo prender esta cosa?", pregunta Jaime Sarmiento, director de comunicaciones de la bolsa, al tiempo que apunta a la pantalla digital que funciona como pizarra bursátil. Preparamos la escenografía para tomar fotos. Un hombre de bigote se coloca en el centro del círculo y simula dirigir las operaciones. La verdad es que todos están esperando el cierre del mercado, a la una de la tarde, para salir a almorzar. Cuando pregunté si salir tan temprano era un vestigio de la siesta española, me respondieron de manera cortante que simplemente se debía a que había muy pocas transacciones. Sarmiento nos lleva al piso de abajo, donde se encuentra la cafetería, un ostentoso salón concebido para ser el bullicioso punto de reunión de los adictos a la bolsa. Sólo hay dos o tres tipos que leen el periódico sin poner atención a las cifras que despliega la pantalla montada en la pared.

Este aletargamiento oculta la impresionante volatilidad del mercado colombiano. Ésta es la mayor paradoja de los mercados emergentes extremos: con tan pocos compradores y vendedores, un pequeño repunte en el precio de algunas acciones puede convertirse en un alza importante del principal indicador; de la misma forma el más débil retroceso puede provocar un desplome. Después de obtener una ganancia de 128 por ciento en 2005, la segunda más alta en el mundo, la bolsa colombiana cayó 45 por ciento (la segunda caída más estrepitosa) en sólo dos meses, durante la crisis de los mercados emergentes, en

la primavera del año pasado. Desde entonces ha repuntado 75 por ciento; sólo el 15 de junio de 2006 el índice ganó 16 por ciento, y en 2007 retrocedió 5 por ciento.

Estas enormes fluctuaciones sólo confirman las sospechas de la mayoría de los inversionistas locales, quienes prefieren comprar bonos del gobierno en lugar de acciones, aunque los primeros sólo ofrecen un rendimiento de 6 por ciento, un tercio de lo que pagaban hace ocho años. "El público en general simplemente no está tan acostumbrado a las acciones", dice Rodrigo Jaramillo, presidente ejecutivo de Interbolsa, la correduría más grande del país, y ex presidente de la bolsa de valores. Menos de 70 000 colombianos, apunta, compraron acciones locales en 2006.

Incluso la gente que se dedica a invertir está renuente a comprar acciones colombianas con su propio dinero. "Me gusta invertir en vacas jóvenes", admite un asesor de inversiones de 26 años, vestido con camisa de corte inglés y una corbata Hermés, mientras come una empanada en una cafetería cercana a la bolsa. Sus ojos se iluminan cuando explica que su tío le dio la oportunidad de invertir en terneras, una apuesta que le ha redituado rendimientos de 20 a 30 por ciento anual. ¿Por qué exponerse con acciones riesgosas —pregunta—, cuando puede obtener ingresos estables en el rancho familiar? "Patrocino a las vacas hasta... ¿cómo se dice? Su graduación", agrega con una sonrisa diabólica, en referencia al día en que los animales serán subastados y él coseche las ganancias.

Pero mientras se hacen ajustes, los inversionistas locales siguen llegando. En Bogotá sorprende la cantidad de personas en sus veintes o treintas que están a la vanguardia de los negocios y otras actividades: ejecutivos, administradores, restauranteros e incluso funcionarios de gabinete. Jóvenes y de alto nivel educativo, los miembros de la nueva élite colombiana pueden ejercer sus profesiones en cualquier parte del hemisferio. Hace una década no habrían tenido más opción que irse al extranjero. Hace sólo cuatro años, El Nogal, un club nocturno de Bogotá, fue destruido con un coche bomba por un grupo rebelde de izquierda y 36 personas murieron. Pero El Nogal ha regresado con más fuerza que nunca. Pese a la presencia de perros entrenados para detectar explosivos, es casi imposible conseguir reservaciones entre semana. Los bogotanos lo consideran un símbolo de su resistencia.

Conocí a algunos jóvenes profesionales en una cena en Balzac, un restaurante hecho a la imagen del famoso Balthazar de Manhattan. José María de Valenzuela, recién egresado de la maestría en administración del INSEAD de Francia, enciende un cigarrillo y reflexiona sobre sus logros. "La posibilidad de que yo regresara aquí era muy pequeña", dice. Valenzuela, de 32 años, estudió en la Universidad de Brown hace una década y solía especializarse en algo que podría llamarse invertir en angustia. "La gente tenía miedo y quería irse de la ciudad". Recuerda el ambiente

de estado de sitio de hace siete u ocho años, cuando familias aterrorizadas iban a su campo de golf miniatura en Bogotá para evadirse de la situación. "Podían comprarse bienes raíces por sólo el equivalente de los impuestos". Y eso fue lo que hizo Valenzuela. Luego, durante el auge del mercado inmobiliario, vendió sus propiedades e invirtió sus ganancias para aprovechar el comienzo de una racha alcista en los mercados bursátiles, tal como él y un ex profesor de finanzas lo habían previsto. El verano pasado Valenzuela invirtió esas ganancias en una sociedad con HenCorp Futures, una correduría con oficinas centrales en Estados Unidos, para ofrecer operaciones con divisas a inversionistas extranjeros, una piedra angular de la participación foránea en el mercado colombiano. La única forma de comprar directamente acciones que cotizan en la bolsa colombiana es en pesos, y no hay fondos de inversión disponibles para extranjeros que deseen apostar a lo seguro.

La tarde siguiente, por recomendación de Valenzuela, me dirigí a Harry's Bar, en una elegante zona residencial de Bogotá que hace recordar Russian Hill, en San Francisco. Entre tintineos de copas, mujeres con mechones teñidos de rubio y hombres finamente vestidos degustan atún a las brasas y cortes de carne estilo argentino. Por las tardes, el lugar suele estar lleno de actores, estrellas de futbol y diplomáticos. El dueño se para frente a mí y señala mi libreta de apuntes. "Por favor, diga a Estados Unidos que no somos un montón de narcotraficantes que se disparan desde los árboles", dice.

**JUGADA MAESTRA**

Concentrarse en un sector y aprovechar el cambio de corriente para hacer muchos negocios lucrativos.

## RUMOR DE CAFÉ

En eso llega mi anfitrión, Felipe Gaviria, el joven asesor financiero cuyo nombre está en boca de todos los que desean aprovechar oportunidades de inversión. En 1997, con sólo 23 años, Gaviria fue ascendido a jefe de comercio de divisas de un pequeño banco en Cali. Dos años después se fue a estudiar en una escuela de negocios en Barcelona. Regresó a Colombia cuando Uribe fue elegido, en 2002. Consideró que era el momento correcto para comprar bienes raíces en Colombia y apostar a que el peso se fortalecería contra el dólar. Ahora administra 3 000 millones de dólares en fondos de pensión para el Grupo Santander de España. Bancos de inversión y administradoras de fondos especulativos tratan de seducirlo. "Recibo a todos", dice con timidez.

A medida que crece la economía y entra más dinero, Gaviria dice estar impaciente por ver más opciones locales de inversión. Por fortuna para él, algunas grandes ya están a la vuelta de la esquina. En una jugada audaz, Procafecol, de la famosa y próspera empresa cafetalera Juan Valdez está colocando acciones en

la bolsa. Los beneficiarios improbables son miles de caficultores rurales, quienes forman parte de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y recientemente fueron invadidos por un ejército de asesores financieros. “Sus acciones preferentes le dan prioridad sobre los inversionistas ordinarios para recibir dividendos”, dice la brillante carta de ofrecimiento, como si se burlara de los cosmopolitas tenedores de acciones clase B.

El verdadero cambio en el juego puede ser la oferta pública inicial de 4 000 millones de dólares de la empresa petrolera estatal Ecopetrol, una de las cuatro más grandes de Sudamérica. En pocas palabras, sus acciones pueden convertirse en las más cotizadas de la bolsa. Y con los banqueros estadounidenses merodeando, el ingreso a la bolsa de valores de Nueva York podría vislumbrarse en el horizonte. Sólo hay otra empresa colombiana que cotiza en Estados Unidos: Bancolombia, con oficinas centrales en Medellín. El valor de sus acciones se ha multiplicado 20 veces en los últimos cinco años.

En efecto, Wall Street está haciendo su mejor esfuerzo para aprovechar la ola colombiana. En 2005, SABMiller PLC adquirió la cervecera más grande de Colombia, Bavaria, por una cantidad récord de 7 800 millones de dólares. Merrill Lynch, JPMorgan Chase, Lehman Brothers, Morgan Stanley y Citigroup asesoraron la adquisición. El año pasado, ABN Amro fue consultor en una operación por 657 millones de dólares para vender acciones de control de una refinería petrolera clave para la compañía suiza Glencore International. “Cada vez más bancos de inversión vienen a Colombia”, dice Eric Newman, oriundo de Bogotá, quien recientemente pasó de Lehman Brothers a Morgan Stanley para supervisar las operaciones en ese país desde las oficinas de la división de banca privada latinoamericana, en Miami. Viaja a Colombia 20 veces al año.

Las principales compañías no sólo han mejorado su desempeño en el mercado interno, sino que también se están expandiendo al resto de América Latina y a otras regiones. Una compañía llamada Chocolates (que en esencia es Kraft Foods de Colombia) ahora hace envíos a Los Ángeles y a otras ciudades del suroeste de Estados Unidos, mientras que Argos, el principal productor de cemento del país, ha estado comprando plantas en Arkansas, Georgia, Carolina del Norte y Texas. Bancolombia recientemente adquirió el banco más grande de El Salvador.

Una señal de las crecientes fortunas es la repentina desgracia del autoproclamado Sastre a prueba de balas. Miguel Caballero diseña trajes y otras prendas especiales para detener disparos. En su taller, ubicado en un sórdido vecindario en Bogotá, hay una galería de imágenes de clientes famosos, entre ellos la estrella de películas de acción Steven Seagal y el presidente Uribe, así como imágenes de Caballero descargando su pistola sobre empleados vestidos con ropa a prueba de balas. Hace 10 años, dice, su compañía vendió 70 por ciento de sus

artículos en Colombia. Ahora, gracias a la disminución de la violencia, la proporción se ha reducido a sólo 20 por ciento. Caballero está enviando vendedores a Rusia, Venezuela, e incluso a Irak. "La idea es salvar al negocio. Puedo decir que nos estamos globalizando", dice.

La creciente confianza en Colombia ha traído una nueva serie de desafíos. Las calles son más seguras y los ciudadanos han vuelto a recorrer caminos. Las importaciones y exportaciones crecen en forma estable. El turismo casi se ha triplicado en cinco años y la histórica ciudad de Cartagena, junto a la playa, está entre los mercados de bienes raíces más caros de Sudamérica. Sin embargo, las autopistas, carreteras y puertos, fundamentales para la industria, se están saturando. "Estamos realmente rezagados en infraestructura. Si pregunta a cualquiera, le dirá que es ahí adonde la inversión necesita fluir", dice Juliana Ocampo, recién egresada de la maestría en administración del Instituto Tecnológico de Massachusetts, quien regresó a Bogotá para trabajar con el gigante mexicano del cemento, Cemex.

Gaviria, el joven asesor financiero, explica: "Nuestro puerto en el norte es terrible. Si tuviéramos un proyecto para un puerto de clase mundial, invertiría en ello en seguida". Bear Stearns advirtió en un reporte reciente que el crecimiento puede detenerse si no se destinan pronto decenas de millones de dólares a construir infraestructura, y apuntó que los fondos colombianos de pensiones demandan proyectos para invertir. Si el sector de la construcción se detiene, ello socavará las reformas de Uribe.

## PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

**JUGADA MAESTRA**

Apostar en inversiones locales en una economía creciente.

Retomé el tema con el vicepresidente Francisco Santos. Educado en Texas y Kansas y ex editor del periódico más grande de Colombia, Santos fue secuestrado una vez por los hombres de Pablo Escobar y seguramente le da gusto que los vehículos del cártel, de finales de los ochenta, se oxidan en un depósito adyacente a su oficina. "Las carreteras se están congestionando —acepta—, ¿pero quién pagará toda esa infraestructura?".

Los financieros dicen que el dinero está ahí para quien quiera tomarlo; sólo hace falta que el gobierno cambie su forma de pensar. A lo largo de su historia, Bogotá ha emitido bonos para cubrir dichos proyectos, pero los inversionistas estaban mucho más interesados cuando el rendimiento era de 20 por ciento. Además, librar todos los obstáculos burocráticos toma tiempo. En vez de eso, los banqueros quieren que el gobierno venda participaciones accionarias en los proyectos, siguiendo la ola privatizadora de Europa y Estados Unidos. "Podemos

construir caminos sin un centavo del gobierno", insiste Pedro Nel Ospina, jefe de Corficolombiana, uno de los principales bancos de comercio e inversión del país. "Que nos deje hacerlo. Que nos dé una participación".

El gobierno aún no está listo para dar ese salto. Pero en editoriales de secciones financieras y en reuniones comerciales está calentándose el debate sobre cuál es la mejor forma de convertirse en una sociedad de propietarios, lo cual muestra qué tan lejos ha llegado esta escarpada región de Los Andes.

Medellín, en particular, está experimentando uno de los cambios urbanos más extraordinarios de tiempos recientes. "Hace siete años nuestros camiones, conductores y distribuidores eran asaltados al menos una vez al día —recuerda Carlos Enrique Piedrahita, presidente de Chocolates—. Hoy simplemente no ocurre".

La ruta del aeropuerto principal de Medellín a la ciudad es un recorrido de 45 minutos a través de exuberantes bosques y fragantes invernaderos de flores. La ciudad tiene forma de tazón. El comercio y la riqueza se concentran en el centro, mientras los pobres miran desde la orilla. El caos llegó en la década de los setenta, con el declive de la industria textil de Medellín y el surgimiento simultáneo del narcotráfico. En 1991, dos años antes de morir en una azotea, en un tiroteo con la policía, Escobar estaba reclutando jóvenes adictos a la cocaína en las barriadas pobres de las laderas, y les ofrecía 750 dólares por cada policía que mataran. Los tiroteos continuaron en las salas de emergencias de los hospitales. "Uno tenía la impresión de que Medellín estaba a punto de ahogarse en su propia sangre", escribió en 1991 Alma Guillermoprieto de la revista *The New Yorker*, cuando la tasa de homicidios en la ciudad era de 381 por cada 100 000 habitantes, la más alta del mundo.

Sin embargo, el explosivo resurgimiento de la actividad empresarial en Medellín está financiando, vía impuestos, una rápida metamorfosis. Ahora esos suburbios pobres están conectados al centro de la ciudad con un teleférico parecido a los que hay en Epcot Center. Nuevas bibliotecas y escuelas reciben a estudiantes de otras partes de Colombia. En un terreno donde antes se arrojaban cadáveres se construyó un parque temático. La oficina de asesoría para negocios en el corazón del vecindario ayuda a pequeñas tiendas de comestibles y cafés Internet a prosperar donde antes sólo había viviendas en ruinas y drenajes expuestos. Hoy día, la tasa de homicidios en Medellín es de 28 por casa 100 000 habitantes, más baja que las de Baltimore y Washington, D. C.

Las estadísticas por sí solas no muestran el renacimiento que se experimenta aquí. En la parte alta del vecindario, a bordo del teleférico o en el nuevo laboratorio de computación, los niños más pobres de la ciudad creen que son los reyes de la colina. Decenas de ellos me persiguen y me jalan de la chaqueta. No quieren mi dinero, sino fotografías de ellos y sus amigos. Cuando me siento a tomar un respiro,

un chiquillo de siete años con una comprensión precoz de la fotografía digital sale repentinamente de abajo de la banca. "Todavía no tengo correo electrónico —dice—. Me la imprime para cuando regrese, ¿ok?".

## CORRECCIONES Y ACLARACIONES

"Colombia: Extreme Investing" (reportaje de portada, 28 de mayo) señala que Colombia no califica para ser incluida en el Frontier Index de 22 países de Standard & Poor's/IFCG. De hecho, el valor de la economía de Colombia y su liquidez la colocan entre las naciones más desarrolladas de este extenso grupo.

## ÁLVARO URIBE: AGENTE DE CAMBIO

El firme presidente colombiano se está ganando a los inversionistas. Pero sus críticos señalan que tiene vínculos con paramilitares, y eso amenaza el tratado comercial con Washington.

Desde que asumió el poder, en mayo de 2002, el crimen, la inflación y el desempleo se han reducido, en gran medida debido a que ha combatido con mano de hierro a las guerrillas.

Sin embargo, las duras tácticas de Uribe se han vuelto un gran problema en su búsqueda de un acuerdo comercial con Estados Unidos. Los críticos han acusado al presidente y a sus aliados políticos de estar vinculados con grupos paramilitares de extrema derecha responsables de la muerte de sindicalistas y otras personas. En medio de esta escalada de acusaciones, los congresistas demócratas de Estados Unidos, acusados por la AFL-CIO, están alejando la posibilidad de ratificar el acuerdo de libre comercio de Estados Unidos con Colombia. El mes pasado el Congreso congeló 55.2 millones de dólares de ayuda destinada a las fuerzas armadas colombianas, y en abril el ex vicepresidente Al Gore desairó a Uribe en una cumbre sobre medio ambiente efectuada en Miami.

Él niega enérgicamente que tenga lazos con paramilitares y asegura que estas acusaciones provienen de un frustrado partido de oposición, de la prensa y de jueces que aún recuerdan décadas de derramamiento de sangre. "Estamos reestructurando lo que encontramos: un país que por 30 años fue dominado por las guerrillas, con 20 años de presencia paramilitar. La nación está transitando de los grupos terroristas que usurparon el Estado a una democracia transparente e institucionalizada".

Un fracaso en Washington sería frustrante para Uribe. A lo largo de su mandato ha estado comprometido con la atracción de inversionistas extranjeros a su estigmatizado país. "He trabajado toda mi vida con el sector privado y considero que el Estado es la empresa privada más importante", dice.

JUGADA MAESTRA

Convencer a las líneas de cruceros de volver a incluir los puertos colombianos en sus itinerarios.

Tomemos como ejemplo el papel que desempeñó para lograr que las líneas de cruceros volvieran a las zonas costeras de Colombia, tras una ausencia de muchos años. Ningún ejecutivo de la compañía estadounidense de cruceros tomaba las llamadas del presidente hasta que, por casualidad, él habló con una recepcionista colombiana-estadounidense de una organización empresarial y le pidió que lo ayudara a concertar una reunión con Mickey Arison, presidente ejecutivo de Carnival Cruise Lines. En 2005 Arison envió a un grupo de ejecutivos a Colombia. Uribe ordenó que los recogieran en su avión privado, cuyos asientos estaban decorados con logotipos de la empresa, y los llevó a una isla cercana a la costa norte de Colombia. Bebió y cenó con ellos antes de llevarlos a su rancho en Medellín. "Es necesario —dice, con una extraña sonrisa—. Hay que trabajar en los detalles". Posteriormente, acorraló al presidente ejecutivo de Royal Caribbean Cruises Ltd., en una conferencia de negocios. El trabajo duro rindió frutos: este año tanto Royal Caribbean como Norwegian Cruise Line regresarán a Colombia; Carnival todavía está planeando su retorno.

Uribe debe aprovechar el momento para modernizar los mercados de capitales de Colombia. Los críticos aseveran que la costumbre gubernamental de financiarse con deuda pública está alejando a los inversionistas privados y retrasa el desarrollo de caminos y puertos, entre otros sectores. "Veo un renacimiento de la cultura de la participación privada —dice Uribe—. Estamos colocando en el mercado accionario muchas empresas que eran propiedad del gobierno, para capitalizar no sólo a Ecopetrol e Isagen (servicios públicos), sino también seis paraestatales del sector energético que se venderán a los inversionistas en una subasta pública totalmente transparente".

El presidente apunta que 17 proyectos de carreteras están en marcha, al igual que la construcción de una segunda línea ferroviaria en la costa del Atlántico.

A pesar de las acusaciones de vínculos con paramilitares, todavía goza de un muy buen nivel de aprobación pública de 60 por ciento. Si sobrevive al escándalo, ¿modificará de nuevo la constitución para buscar un tercer periodo presidencial? "Por favor —dice mientras desvía la mirada—, ése no es el tema de esta entrevista".

# LUNES POR LA MAÑANA...

**EL PROBLEMA**
Invertir en mercados extranjeros de rápido crecimiento, pero de alto riesgo.

**LA SOLUCIÓN**
Familiarizarse con el país y con los principales jugadores a fin de superar las barreras de entrada.

Prepararse para tolerar la volatilidad del mercado, de altibajos fuertes y repentinos.

Convertirse en un observador cuidadoso de la política local, para saber cuándo avanzar o retroceder, y para poder identificar los mercados de mayor potencial.

Comprender que un gran acuerdo puede llevar a un cambio repentino y drástico.

**MANTENER LA VICTORIA**
Reconocer que un país debe invertir en infraestructura a fin de mantener crecimiento económico a largo plazo.

COLOMBIA

8

# TOYOTA: REINVENTAR LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA



**ESTRATEGA**

Toyota está a la ofensiva alrededor del mundo, con un gran empuje mundial y operaciones en Norteamérica, Sudamérica, el suroeste y el sureste de Asia, China, Europa y Japón.

Brian Bremner y Chester Dawson escribieron este reportaje en noviembre de 2003 con Kathleen Kerwin en Detroit, Christopher Palmeri en Los Ángeles y Paul Magnusson en Washington.

## PLAN DE ACCIÓN

Poner énfasis en el mejoramiento constante de cada aspecto del negocio para alcanzar la excelencia.

Revitalizar el proceso de manufactura y rediseñar la forma en que trabajan los empleados para recortar costos.

Invertir en nuevas líneas de productos que atraigan a nuevos grupos de consumidores que den a la compañía más visibilidad e influencia en todo el mundo.

## BUENAS IDEAS

*¡Yoi kangae, yoi shina!* Ésta es la forma en que Toyota dice: "Las buenas ideas generan buenos productos". El eslogan está estampado en un estandarte gigante que cuelga a lo largo de la planta de ensamblaje de la compañía en Takaoka, a una hora de la ciudad de Nagoya. Muchas buenas ideas han llegado al ballet de alta tecnología que se presenta en la armadora durante 17 horas al día. Seis modelos de automóviles, desde el compacto Corolla hasta el Scion xB, dirigido a los jóvenes, con media docena de colores a escoger, avanzan por una línea de producción. Arriba se mueven las portezuelas, suspendidas de una banda transportadora que desciende al nivel del piso y coloca las piezas del color correcto para cada vehículo. Esta eficiencia permite a los trabajadores de Takaoka ensamblar un vehículo en sólo 20 horas.

La combinación de velocidad y flexibilidad es de clase mundial. Lo más importante es que en 30 plantas en todo el mundo el ritmo es similar, y algunas son capaces de fabricar hasta ocho modelos diferentes de la misma línea. Esto ha producido un enorme incremento de la productividad y la aceptación en el mercado. Todo ello es parte de la obsesión de la compañía por lo que su Presidente, Fujio Cho, llama "la clave de la velocidad".

¿Recuerda cuando Japón iba a apoderarse del mundo? A las corporaciones de Estados Unidos les aterrorizaba la idea de que cada compañía japonesa pudiera ser tan obsesiva, productiva y bien administrada como Toyota Motor Corp. Sabemos lo que sucedió después: una de las crisis más grandes en la historia de los negocios reveló que, en gran medida, Japón, S. A. era una compañía endeudada, ineficiente e ingenua. Hoy día, 13 años después de que el índice Nikkei alcanzó su punto máximo, Japón todavía está luchando para evitar una recesión crónica. ¿Dominación mundial? Se ve difícil.

Excepto en un sector. En la industria automovilística los japoneses dominan. Y en Japón, una compañía, Toyota, combina tamaño, capacidad financiera y excelencia manufacturera para ocupar, como ninguna otra empresa lo ha hecho, el primer lugar de la industria automovilística. Es cierto, con 146 000 millones de dólares en ventas, quizás no sea la mejor en todas las categorías. GM es más grande, por ahora. Nissan Motor Co., obtiene un poco más de utilidades por vehículo en Norteamérica, y sus plantas en Estados Unidos son más eficientes. Tanto Nissan como Honda también tienen líneas flexibles de ensamblaje. Pero ninguna compañía del sector es tan fuerte como Toyota en tantas áreas.

Desde luego, este fabricante de autos siempre ha avanzado en forma constante. Sus ejecutivos

### JUGADA MAESTRA

Buscar constantemente formas de aumentar los rendimientos, sin perder jamás de vista la filosofía de kaizen o mejora continua.

crearon la doctrina del *kaizen*, o mejora continua. "Encuentran un hoyo y lo arreglan —dice Maryann Keller, especialista en la industria automovilística—. Estudian metódicamente los problemas, y los resuelven". Pero en años recientes ha incrementado sus ganancias y ha elevado los estándares de toda la industria, considerar:

- Se está acercando a Chrysler para convertirse en el tercer fabricante de autos más grande en Estados Unidos. Su participación en el mercado estadounidense aumenta en forma constante y ya es superior a 11 por ciento.
- De mantener su tasa actual de crecimiento, en esta década Toyota podría desplazar a Ford Motor Co., el segundo fabricante de autos del mundo. El lugar número uno, que aún ocupa General Motors Corp., con el 15 por ciento del mercado mundial, sería el siguiente objetivo. La meta del presidente ejecutivo Cho es lograr 15 por ciento de las ventas mundiales para 2010. Actualmente concentra 10 por ciento. "Dominan a dondequiera que van. Tratan de apoderarse de todo", dice Nobuhiko Kawamoto, ex presidente de Honda Motor Co.
- Ha terminado con la maldición de las compañías japonesas, que operaban simplemente para obtener ganancias por ventas, más que utilidades. Su margen de operación de 8 por ciento más (contra 2 por ciento en 1993) ahora hace ver pequeños a los Tres Grandes de Detroit. Pese a la fortaleza del yen, las utilidades de 2003, de 7 200 millones de dólares, duplicaron las obtenidas en 1999. El 5 de noviembre la compañía reportó utilidades de 4 800 millones de dólares con ventas de 75 000 millones de dólares, al cierre del semestre que terminó el 30 de septiembre. Resultados como éstos han dado a Toyota una capitalización de mercado de 110 000 millones de dólares, superior a la de GM, Ford y DaimlerChrysler juntos.
- La compañía no sólo ha complementado su línea de productos en Estados Unidos, con vehículos utilitarios deportivos (SUV, por sus siglas en inglés) camionetas y una vagoneta, sino que también consiguió la ventaja psicológica en el mercado con el Prius, un auto híbrido de bajas emisiones contaminantes que usa gasolina y electricidad. "Éste va a ser un cambio de paradigma para la industria", dice Hiroyuki Watanabe, miembro del consejo directivo y jefe de ingeniería. En octubre, cuando el Prius de segunda generación llegó a las salas de exhibición de Estados Unidos, los distribuidores pidieron 10 000 unidades antes de que el auto estuviera disponible.
- Toyota ha lanzado un programa conjunto con sus proveedores para cortar radicalmente el número de pasos para fabricar un auto o sus partes. El año pasado la compañía redujo en 2 600 millones de dólares sus costos de

manufactura, que ascendieron a 113 000 millones, sin cerrar planta alguna ni despedir personal. Este año espera reducir en 2 000 millones más su base de costos.

- Está afinando un plan para crear un sistema de manufactura mundial integrado y flexible. En esta nueva red, todas sus plantas, desde Indonesia hasta Argentina, estarán diseñadas tanto para adaptar modelos a los mercados locales como para cambiar la producción para satisfacer con rapidez cualquier variación de la demanda en los mercados de todo el mundo. Al aprovechar, por ejemplo, su planta de Sudáfrica para atender una necesidad en Europa, Toyota puede ahorrarse los mil millones de dólares que normalmente necesita para construir una fábrica.

**JUGADA MAESTRA**

Crear un sistema ágil de manufactura mundial para mejorar drásticamente la eficiencia, por ejemplo, mediante el rediseño de plantas en todo el mundo para que cada una pueda adaptar cada modelo de auto a los mercados locales y ajustar la producción para responder a fluctuaciones repentinas de la demanda.

Si Cho logra esta transformación, creará una maquinaria que pondrá a temblar a los estadounidenses y a los alemanes. La reducción de costos y el rediseño de procesos reducirán los costos en miles de millones de dólares. Eso mantendrá sólidos márgenes de utilidad y permitirá disponer de recursos para desarrollar nuevos modelos y tecnologías como con el Prius, invertir en manufactura a escala mundial e incursionar en  los mercados de Europa y China. Los nuevos modelos y plantas aumentarán la participación de mercado, lo que permitirá ganar poder. Y si hay algún contratiempo, bueno, existe una reserva de dinero y mercancía de 30000 millones de dólares. "Ésta es una compañía que no teme al fracaso", dice Cho.

## ¿OBSTÁCULOS?

¿Hay algo que pueda detener a Toyota? Existen algunos posibles obstáculos. No siempre hace las cosas bien: sus primeros intentos de incursionar en los mercados de vehículos para jóvenes, vagonetas y camionetas grandes de carga fueron decepcionantes. Cerca de 70 por ciento de sus ingresos depende de sus negocios en Estados Unidos. Su sedán de lujo, Lexus, está perdiendo terreno frente a BMW, aunque las fuertes ventas de las SUV mantienen a esta división en el juego. El propietario promedio de un Toyota tiene alrededor de 46 años; si la compañía no se consolida en mercados más jóvenes estará en riesgo de seguir el mismo camino que el Buick. Y la mayoría de los modelos de Toyota más vendidos no son precisamente atractivos.

Además, sus rivales no se han quedado de brazos cruzados. GM terminó la remodelación del Cadillac, en la cual invirtió 4 300 millones de dólares, y prepara su relanzamiento. La calidad general de GM también está mejorando. "Toyota es un buen competidor, pero no es invencible", dice el presidente de GM, G. Richard Wagoner Jr. El CEO de Nissan, Carlos Ghosn, duda que la gran apuesta de Toyota por los autos híbridos rinda frutos. "No habrá una revolución", predice. Y los Tres Grandes de Detroit están rezando para que la fortaleza del yen afecte a Toyota. Si el yen se mantiene a un tipo de cambio de 110 por dólar en los siguientes 12 meses, las utilidades brutas podrían reducirse en 900 millones de dólares.

La sobrevaluación del yen pudo haber aplastado a Toyota a finales de los ochenta, y seguramente tendrá un efecto el próximo año. Pero en la actualidad, tres décadas después de haber comenzado su búsqueda de los mercados globales, no puede ser acusado de necesitar un yen débil para subsidiar sus exportaciones. Desde que comenzó a producir en Estados Unidos, en 1986, ha invertido casi 14 000 millones de dólares en ese país. Más aún, hoy calcula muchos de sus costos en dólares: el año pasado las compras a 500 proveedores estadounidenses de piezas y materiales sumaron 19 mil millones de dólares, más que las ventas anuales de Cisco Systems Inc., o de Oracle Corp. La inversión en Estados Unidos es una enorme cobertura natural contra las fluctuaciones del yen. "Cerca de 60 por ciento de lo que vendemos aquí lo construimos aquí", dijo el presidente, Hiroshi Okuda, en un discurso en Washington el 10 de septiembre.

**JUGADA MAESTRA**

Acumular una reserva de capital que dé libertad para asumir riesgos.

Lo mejor para Toyota es que esos autos también están entre los mayores generadores de dinero de la industria. Veamos el caso de las SUV. Hace 10 años tenía una diminuta participación de 4 por ciento en ese segmento de mercado. Hoy día posee casi 12 por ciento, con ocho modelos que van desde la RAV4 de 19 000 dólares, hasta la Lexus LX470 de 65 000 dólares, y gana hasta 10 000 dólares por cada modelo de lujo vendido. A paso firme, esta compañía está arrebatando a Ford, Chrysler y GM la supremacía en el difícil mercado estadounidense de las SUV sin tener que recurrir a las rebajas de precios: este verano la bonificación promedio en la compra de un auto de Toyota es de sólo 647 dólares, contra 3 812 de GM y 3 665 de Ford, de acuerdo con los analistas de mercado de Edmunds.com. Ésta es una guerra de resistencia en la que Detroit está en clara desventaja.

La incursión en el segmento de las SUV muestra nuevos bríos para jugar rudo en Estados Unidos, un país vital para alcanzar una participación de 15 por ciento en el mercado global. "La siguiente etapa son las camionetas pick-up de doble cabina y los autos ecológicos de lujo para jóvenes", predice James E. Press,

presidente de operaciones de Toyota Motor Sales USA Inc. Ya está intentando elevar su participación de mercado de 4.5 por ciento en las camionetas pick-up, el último reducto de utilidades de los Tres Grandes. Está construyendo una planta de 800 millones de dólares en San Antonio, Texas, que le permitirá aumentar más de ciento por ciento su producción del modelo Tundra, a cerca de 250 000 unidades anuales para 2006. Esta camioneta tiene suficiente potencia y espacio para competir frente a frente con los modelos más grandes de Detroit.

Planea ampliar su temprana ventaja en el segmento de los autos ecológicos. Para ello dará más impulso al Prius y el próximo verano agregará la SUV híbrida RX 330 de Lexus, que tendrá un rendimiento hasta de 15 kilómetros por litro, contra los 8.9 de una RX 330 convencional. También está atacando decididamente el mercado joven con el Scion xB, compacto de 14 500 dólares, que sorprendió a los críticos de Toyota con un diseño minimalista de líneas rectas. Desde el lanzamiento del Scion en Estados Unidos, ha vendido casi 7 700 unidades, 30 por ciento más de lo previsto. El vicepresidente, James Farley, dice que tres de cuatro compradores de la marca no tenían intención de adquirir un Toyota cuando comenzaron a buscar. "Exactamente por eso lanzamos el Scion", dice.

**JUGADA MAESTRA**

Hacer inversiones fuertes en mercados extranjeros que la compañía domina a fin de protegerse de las fluctuaciones cambiarias. Manufacturar en Estados Unidos y abastecerse con proveedores de ese país.

El Scion es una muestra de que la creciente reserva de capital de Toyota le ha dado los medios para modernizar sus diseños mediocres. Cho recuerda que en 1994, cuando visitó Alemania, le preguntaron por qué los modelos tenían un diseño tan pobre. Parte del problema, dice Cho, es que se diseñaron demasiados modelos pensando en los consumidores japoneses y después se exportaron. Algunos funcionaron, otros no.

Hoy día equipos de diseño en la costa oeste de Estados Unidos, el sur de Francia y Japón en casa compiten por proyectos. Esto ha dado resultado con modelos como el Yaris, el auto mejor vendido de Toyota en Europa, donde la compañía ahora tiene una participación de 4.4 por ciento, en comparación con menos de 3 por ciento hace una década. El Yaris fue diseñado por un griego, Sotiris Kovos, y después se importó a Japón, donde fue un éxito gracias a su apariencia "europea". "Toyota por fin reconoció que los compradores quieren sentirse como si tuvieran cierto nivel y estilo", dice Wesley Brown, consultor de Iceology, una firma de investigación de la industria automovilística. El deportivo Solara, que fue rediseñado, también está obteniendo buenas críticas: su línea en forma de V de la parrilla hacia arriba le da una forma más atlética, y su interior tiene 20 por ciento más de espacio que antes.

## HOMBRE DE TOYOTA

El que la ha llevado a este nuevo nivel de vigor global es Cho. Es la personificación de Toyota: modesto, siempre sonriente, pero un ejecutivo que parece tener un radar para detectar cada problema y oportunidad. "Cho comprende como nadie lo que en verdad está sucediendo en la planta de ensamblado", dice el asesor de manufactura Ronald E. Harbour, cuyo reporte anual sobre productividad es la biblia de la industria.

Ese conocimiento de la fábrica no llegó en forma natural. El presidente de la compañía, de 66 años, estudió leyes, no administración, en la prestigiosa Universidad de Tokio y fácilmente pudo haber terminado como un burócrata anónimo del Ministerio de Finanzas de Japón. Pero Cho aprendió el negocio de los autos, y se ve que lo aprendió bien, de la mano de Taichi Ohno, el creador del legendario sistema de producción Toyota, una serie de principios sobre manufactura eficiente que cambió la industria. Ohno, un ingeniero brillante pero sumamente impetuoso, enseñó a Cho la necesidad de ser flexible y mirar hacia delante.

Ese consejo fue invaluable para Cho cuando le encomendaron la misión de supervisar, en 1988, la apertura de la planta en Georgetown, Kentucky, que ahora es la fábrica más grande de la compañía en Estados Unidos y fabrica el sedán Camry. Cho, afable y sencillo, trabajaba con regularidad en el piso de planta, y en Navidad se aseguraba de estrechar la mano de cada trabajador de la línea de producción para mostrarle su aprecio. Ofreció discursos en reuniones del Club Rotario y se detenía a conversar con las personas en Georgetown.

Dado el auge de las ventas en Estados Unidos a finales de los noventa, pocos dentro de la compañía se sorprendieron cuando Cho obtuvo el puesto más importante. Y aún así muy pocos tenían idea de que el nuevo presidente estaba por realizar tantos cambios importantes. Como su predecesor, Okuda, durante mucho tiempo Cho estuvo frustrado por el lento proceso de toma de decisiones en Toyota y por su aislamiento cultural. Esa actitud había provocado que se perdieran oportunidades, por ejemplo, cuando los planeadores de productos en las oficinas centrales en Japón rechazaron llamadas de colegas de Estados Unidos para construir una camioneta pick-up de ocho cilindros. Está rectificando ese error en la planta de San Antonio.

Luego, hace tres años, cuando Ghosn, "el asesino de costos", estaba recortando miles de millones de dólares en Nissan y reducía a la mitad su lista de proveedores, Cho tuvo una revelación: si Nissan podía hacerlo, Toyota podía hacerlo mejor. El programa resultante, llamado "creación de competitividad de costos para el siglo XXI" (CCC21, por sus siglas en inglés) aprovecha las fortalezas de la compañía en todas las áreas para construir autos de manera más eficiente. También está cambiando por completo muchas operaciones.

**JUGADA MAESTRA**

Cumplir los deseos de los consumidores de diferentes países.

## NINGÚN DETALLE ES DEMASIADO PEQUEÑO

Siempre ha valorado la frugalidad. Todavía reduce la calefacción en los dormitorios de los empleados durante las horas de trabajo y coloca en sus máquinas fotocopiadoras una etiqueta que muestra el costo de cada copia para desalentar el desperdicio. Pero la reducción de costos con frecuencia era poco sistemática. Con el CCC21, Cho se fijó la audaz meta de reducir en 30 por ciento los costos de todos los componentes clave de nuevos modelos. Para ello fue necesario trabajar con los proveedores y con el propio personal de Toyota para descubrir excedentes. "Primero tratamos de encontrar desperdicios aquí y allá, pero ahora viene una nueva serie de propuestas".

Al aplicar el CCC21 ningún detalle es demasiado pequeño. Por ejemplo, los diseñadores observaron minuciosamente las agarraderas colocadas arriba de las portezuelas en el interior de la mayoría de los autos. Con ayuda de los proveedores, se las arreglaron para reducir el número de componentes de estas piezas de 34 a cinco, lo que redujo los costos de proveeduría en 40 por ciento. Adicionalmente, este cambio disminuyó en 75 por ciento el tiempo necesario para instalar esta pieza, a sólo tres segundos. "La prioridad es recortar costos en cada etapa", dice Takashi Araki, un gerente de proyectos del fabricante de autopartes Aisin Seiki Co.

Cho no sólo cree que puede obtener más de los proveedores; también está convencido de que Toyota puede hacer a sus trabajadores mucho más productivos. Es el *kaizen* clásico, pero a toda máquina. En la planta de Kentucky, por ejemplo, un equipo *kaizen* de empleados de lento rendimiento trabaja en una sección similar a un cuartel militar. La única misión del grupo es encontrar métodos para ahorrar tiempo y dinero. Por ejemplo, los empleados de Georgetown recomendaron no colocar el soporte del radiador, en la parte inferior del auto, hasta la última etapa del ensamblaje. De esa forma los trabajadores pueden maniobrar con más facilidad en el espacio donde está el motor, en vez de tener que inclinarse sobre la parte frontal del vehículo y arriesgarse a sufrir lesiones en la espalda. "Solíamos tener que agacharnos sobre el carro para instalar algún componente", explica con voz suave Darryl Ashley, de 41 años y nativo de Kentucky, quien se unió a Toyota hace nueve años.

En Cambridge, Ontario, Cho va más allá. Está decidido a demostrar al mundo que Toyota puede cumplir sus estándares más altos en cualquier parte de su red de plantas ensambladoras. Alguna vez, por políticas de la compañía, el Lexus sólo se fabricaba en Japón. No más. La SUV RX 330 comenzó a fabricarse en Cambridge el 26 de septiembre. Si las manos canadienses pueden lograr la misma calidad que las

japonesas, Toyota será capaz de recortar sus costos de flete al trasladar la producción del Lexus al mercado donde se vende la mayoría de estos vehículos.

**JUGADA MAESTRA**

Plantear objetivos financieros ambiciosos como parte de un plan más grande, la competitividad de costos para el siglo XXI, en la cual se revisa cada aspecto del proceso de manufactura, sin importar qué tan pequeño sea.

Los jefes japoneses hacen que los canadienses trabajen a su ritmo. Los 700 obreros de la línea de producción del RX 330 se entrenaron durante 12 semanas, y 200 de ellos estuvieron algún tiempo en Japón. Ahí los canadienses vencieron a los equipos japoneses en la evaluación de calidad en una línea Lexus de prueba. Cambridge llevó a otro nivel el sistema *poka-yoke* (a prueba de errores) de Toyota. En esta planta se instalaron estaciones circulares donde los trabajadores deben revisar dos y hasta tres veces las partes que han generado quejas de los clientes, desde guanteras hasta sistemas de suspensión. "Sabemos que si hacemos esto bien, podemos construir otros modelos de Lexus", dice Jason Birt, un trabajador de 28 años de la línea.

Los trabajadores de Cambridge disponen de un fantástico aparato que se está distribuyendo a las plantas en todo el mundo. Este sistema, llamado Global Body Line, sujeta las piezas de la carrocería para unirlas con una sola soldadora automática, en lugar de usar varias docenas de aparatos, como en una fábrica normal. ¿No parece gran cosa? Quizá, pero instalar este sistema cuesta sólo la mitad de lo que valen los aparatos tradicionales. Además, los analistas dicen que esto permite a Toyota reducir hasta en 75 por ciento los costos de adaptar una línea de producción para construir un auto diferente, y eso es clave para fabricar varios modelos en una sola línea. Mejor aún, el aparato incrementa la rigidez del vehículo desde las primeras etapas de la producción, lo que aumenta la precisión de las soldaduras y hace que el vehículo sea más estable. "Los resultados finales son mejor calidad, líneas de soldadura más cortas, menores gastos de capital y menos tiempo para lanzar nuevos vehículos", dice Atsushi Niimi, presidente de Toyota Motor Manufacturing North America.

Cho y sus gerentes no sólo están transformando la forma en que Toyota fabrica sus autos: quieren revolucionar el modo en que la empresa crea productos. Con el surgimiento del correo electrónico y las teleconferencias, los equipos de diseñadores, ingenieros, planeadores de productos, trabajadores y proveedores rara vez se reunían. Bajo la gestión de Cho, de nuevo se les pide trabajar frente a frente, en un proceso que Toyota llama *obeya* ("habitación grande"). Esto reduce el tiempo que toma llevar un nuevo modelo de la mesa de dibujo a la sala de exhibición. Sólo se necesitaron 19 meses para desarrollar el Solara 2003. Eso es mejor que los 22 meses que requirió la vagoneta Sienna y los 26 meses para

**JUGADA MAESTRA**

Pedir ideas para desarrollar nuevos modelos frente a frente en vez de hacerlo por teleconferencias y otros medios para facilitar la colaboración y aplicar las mejoras rápidamente.

diseñar el más reciente Camry, y está muy por debajo del promedio de la industria: casi tres años.

Todo esto parece indicar que está atravesando por un periodo de sólido crecimiento. Y así es. Aunque Cho es afable y modesto, la revolución que inició es todo menos eso. Toyota está en medio de una gran transformación, y si Cho tiene éxito, la industria automovilística mundial formará parte de ella.

# LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

### EL PROBLEMA

Expandir las operaciones con audacia para que la empresa domine en una industria altamente competitiva.

Encontrar alternativas para mejorar la eficiencia y recortar costos en una cultura que ya es famosa por su frugalidad.

### LA SOLUCIÓN

Aceptar el concepto del kaizen, o mejora continua, para que la organización eleve constantemente su nivel de desempeño.

Dejar de hacer cambios paulatinos. Establecer objetivos financieros, llamar a los empleados a analizar de cerca el proceso de manufactura y lograr innovaciones tanto grandes como pequeñas que reduzcan los costos.

Hacer que diseñadores de diferentes países compitan para crear líneas de productos novedosos que respondan a los gustos de los consumidores en todo el mundo.

Implantar la colaboración frente a frente para acelerar el desarrollo y la manufactura de nuevos productos.

Flexibilizar el sistema de manufactura para que las plantas puedan crecer o ajustar su producción cuando sea necesario.

### MANTENER LA VICTORIA

Asegúrese de que la calidad sigue siendo una de las prioridades y de que la compañía no la sacrifique en aras de reducir costos.

TOYOTA

9

# PLANETA STARBUCKS: SER GLOBAL, CRECER RÁPIDO



## ESTRATEGA

Triple con leche descremada. Frapuchino moka. Grande para llevar. Ésta es parte de la jerga cafetera que está popularizando Starbucks Coffee, la compañía más grande del mundo en su ramo.

Stanley Holmes escribió este reportaje en Seattle en 2002, junto con Drake Bennett en París, Kate Carlisle en Roma y Chester Dawson en Tokio, con información de agencias.

## PLAN DE ACCIÓN

Trabajar en el extranjero con socios que conocen los mercados locales y pueden idear productos que atraigan a los consumidores.

Seguir siendo leal a los principios básicos de la compañía, aun cuando ésta se expanda hacia nuevos mercados. No modificar las principales marcas que dieron a la compañía identidad y éxito.

Abrir muchos locales para dominar con rapidez el mercado.

Desarrollar tacto diplomático y sensibilidad cultural para evitar ofensas y asuntos políticos delicados en otros países.

## TAZA POR TAZA

El café Starbucks ubicado en la Sexta Avenida y Pine Street, en el centro de Seattle, está tranquilo y ordenado, tan común y corriente como cualquier otro local de esta cadena, comprada hace 15 años por el empresario Howard Schultz. Sin embargo, hace poco menos de tres años la fachada de este apacible negocio llegó a las primeras planas alrededor del mundo. Durante la reunión de la Organización Mundial de Comercio efectuada en noviembre de 1999, los manifestantes inundaron las calles de Seattle y entre sus blancos estaba Starbucks, que para ellos era un símbolo del capitalismo salvaje, otra multinacional que busca expandirse por todo el planeta. Entre las multitudes de manifestantes y la policía antimotines había anarquistas con máscaras negras que destrozaron la tienda, la cual quedó oliendo a gas lacrimógeno en vez de café exprés. Furioso, Schultz comenta: "Es una infamia. Creo que la gente está mal informada. Es muy difícil protestar contra una lata de Coca-Cola, una botella de Pepsi o una lata de Folgers. Starbucks es tanto esta marca ubicua como un lugar a donde puede ir a romper una ventana. No se puede romper una lata de Coca-Cola".

El local fue reparado rápidamente, y los manifestantes se dirigieron a otras ciudades. Aún así, taza por taza, Starbucks realmente está "cafeinizando" al mundo y su emblema verde con blanco atrae a los consumidores en tres continentes. En 1999 Starbucks Corp., tenía 281 tiendas en el extranjero. Ahora tiene cerca de 1200 y todavía está en las primeras etapas de su plan para conquistar el mundo. Si los manifestantes estaban equivocados en su táctica, no lo estaban sobre las ambiciones de Starbucks. Sólo se adelantaron.

La historia de cómo Schultz & Co., transformó una mercancía ordinaria en un accesorio de lujo es parecida a un cuento de hadas. Starbucks pasó de tener 17 cafeterías en Seattle hace 15 años a 5 689 en 28 países. Sus ventas aumentaron en promedio 20 por ciento anual desde que la compañía empezó a cotizar en la bolsa, hace 10 años, a 2 600 millones de dólares en 2001, mientras las utilidades se incrementaron a una tasa promedio anual de 30 por ciento, para llegar a 181.2 millones de dólares el año pasado. Y la racha ganadora continúa. En los primeros tres trimestres del año fiscal, las ventas aumentaron 24 por ciento comparadas con las del mismo periodo del año anterior, a 2 400 millones de dólares; mientras, las utilidades, excluyendo cobros únicos y ganancias de capital, aumentaron 25 por ciento, a 159.5 millones.

Además, millones de consumidores de todo el mundo identifican el nombre Starbucks y su imagen. Fue una de las marcas de más rápido crecimiento, según una encuesta de *BusinessWeek* sobre las 100 marcas mundiales más importantes, publicada el 5 de agosto. En una época en que grandes empresas se desploman una tras otra por escándalos de contabilidad fraudulenta, avaricia desmedida de

sus ejecutivos o cosas peores, Starbucks no ha titubeado. Confiada, la compañía predice que este año sus ventas y sus ingresos aumentarán cerca de 25 por ciento. En Wall Street, Starbucks es la última gran historia de éxito. El valor de sus acciones, divididas en cuatro series, ha crecido más de 2 200 por ciento en una década, superando a Wal-Mart, General Electric, Pepsi Co., Coca-Cola, Microsoft e IBM en ingresos totales. Ahora a 21 dólares por acción, se mantiene cerca de su récord de 23 dólares, antes de la caída del mercado.

Luego de la desaceleración del otoño y el invierno pasados, cuando los consumidores parecían haberse recluido a raíz de los atentados terroristas del 11 de septiembre, Starbucks está subiendo de nuevo. Durante 43 semanas, las ventas en las tiendas abiertas en los 13 meses recientes (hasta el 28 de julio) crecieron 6 por ciento, y la compañía predice que las ventas en misma tienda podrían aumentar 7 por ciento hasta el final del año fiscal. Esta tasa de crecimiento está por debajo de la del año 2000, de 9 por ciento, pero los inversionistas parecen entusiastas. "Vamos a ver mucho más crecimiento. Las acciones están a la alza", dice Jerome A. Castellini, presidente de CastleArk Management, firma que posee alrededor de 300 000 títulos de Starbucks y cuyas oficinas centrales se encuentran en Chicago.

¿Cuánto tiempo puede durar esta alza? El equipo de Schultz ya está presionando fuertemente para obtener más ganancias en el mercado nacional, que se está saturando rápidamente. Sorprendentemente, a pesar de que hay 4 247 locales en Estados Unidos y Canadá, todavía hay ocho estados del primer país donde no existen cafeterías Starbucks. Entre las ciudades sin frapuchinos de esta marca se encuentran Butte, Montana y Fargo, en Dakota del Norte. Pero las grandes ciudades, los suburbios de alto nivel económico y los centros comerciales están llenos. En la ciudad de Seattle, donde están locos por el café, existe un local de Starbucks por cada 9,400 personas, y la compañía considera que ese es el límite de saturación para las cafeterías. En los 62.1 kilómetros cuadrados de Manhattan, Starbucks tiene 124 cafeterías, y para este año construirá cuatro más. Es decir, hay una por cada 12 000 personas, lo que significa que puede haber espacio para más establecimientos. Dada esta concentración, es probable que las ventas en misma tienda se incrementen 10 por ciento o más para volver a alcanzar el crecimiento histórico de ventas. Ésta, como dirían en Starbucks, es una orden grande.

**JUGADA MAESTRA**

Aplicar prácticas de comercio justo y mostrar una imagen de buen ciudadano corporativo, a fin de evitar una reacción violenta de los consumidores.

De hecho, la existencia de tantas tiendas tan cercanas una de otra se ha vuelto motivo de bromas en todo el país. Por ejemplo, la revista satírica *The Onion* escribió el siguiente encabezado: "Abren un Starbucks en el baño de otro

Starbucks". La compañía admite que esta práctica de cubrir un área con tiendas le ayuda a dominar el mercado, pero puede reducir las ventas en tiendas existentes. "Probablemente saboteamos nuestras tiendas a una tasa de 30 por ciento anual", reconoce Schultz. El analista Mitchell Speiser, de Lehman Brothers Inc., agrega: "Starbucks está en un punto decisivo para su crecimiento. Está alcanzando un nivel donde se hace cada vez más difícil crecer, justo debido a la ley de los números grandes".

Para duplicar los impresionantes ingresos obtenidos en su primera década, Starbucks no tiene otra opción que exportar su concepto con la misma fuerza. De hecho, los analistas calculan que en sólo dos años Starbucks saturará el mercado estadounidense. La cadena ahora opera 1 200 tiendas en el extranjero, desde Beijing hasta Bristol, lo que muestra que aún hay mucho espacio para crecer. De hecho, cerca de 400 de las 1 200 cafeterías que planea abrir este año estarán en otros países, lo que representa un incremento de 35 por ciento de sus operaciones fuera de Estados Unidos. Starbucks espera duplicar cada año el número de sus tiendas en todo el mundo y alcanzar un total de 10 000 establecimientos dentro de tres años. Durante los últimos 12 meses abrió cafeterías en Viena, Zurich, Madrid, Berlín, e incluso en Yakarta. Atenas es la siguiente. Y el próximo año planea establecerse en México y Puerto Rico. Pero la expansión mundial implica grandes riesgos para Starbucks. Primero, obtiene menos dinero en cada establecimiento en el extranjero debido a que la mayoría son operadas por socios locales. Aunque ello facilita incursionar en tierras extranjeras, reduce las utilidades de la compañía a un rango de entre 20 y 50 por ciento.

Además, Starbucks debe lidiar con algunos de los retos que implica convertirse en una compañía madura en Estados Unidos. Tras haber dado servicio a la generación de la explosión demográfica en la década de los noventa, la compañía enfrenta una actitud sumamente hostil de sus futuros consumidores, los adultos de 20 a 30 años de la Generación X. Entre ellos no sólo hay activistas a quienes les molesta el poder y la imagen de esta marca ampliamente conocida, sino muchos otros que consideran el café con leche y la música ambiental de Kenny G verdaderamente aburridos. Tampoco se les antoja estar en un lugar que vende café de marca a tres dólares la taza.

La fidelidad de los que están dispuestos a pagar precios altos tampoco está garantizada. El crecimiento de Starbucks en la década reciente coincidió con un marcado repunte de la economía. El gasto de los consumidores continúa siendo fuerte a pesar de la desaceleración económica, pero si eso cambia, esos cafés con leche de tres dólares pueden

**JUGADA MAESTRA**

Saturar el área con tiendas para tomar rápidamente el control del mercado. Esta maniobra asegura crecimiento de ventas y reduce los gastos al mínimo.

ser algo fácilmente prescindible para la gente con un presupuesto limitado. Los ejecutivos de Starbucks insisten en que eso no sucederá y señalan que aun en las semanas posteriores a los ataques terroristas las comparaciones de mismas tiendas siguen siendo positivas, mientras las de otros establecimientos bajaron.

Starbucks también enfrenta una moral baja y agotamiento entre sus gerentes y su alguna vez animado ejército de empleados de mostrador. Ofrecer acciones a empleados de medio tiempo fue una innovación de Starbucks que alguna vez generó admiración y respeto entre sus empleados. Pero ahora, aun cuando están mejor pagados que otros trabajadores de esta industria (casi siete dólares la hora), muchos lo ven sólo como cualquier empleo temporal en un establecimiento de comida rápida. La insatisfacción con las jornadas laborales y los bajos salarios está afectando la calidad del servicio —normalmente impecable— e incluso el propio café, según algunos clientes y empleados. En 2001, gerentes de algunas de las 470 cafeterías que Starbucks tiene en California demandaron a la empresa, a la que acusaron de negarse a pagar tiempo extra, como manda la ley. Starbucks tuvo que desembolsar 18 millones de dólares en abril para llegar a un arreglo, lo que redujo en tres centavos el precio por acción, luego de un segundo trimestre de fuertes ganancias. Sin embargo, el punto central de la queja, el hecho de que los trabajadores se sienten sobrecargados de trabajo y poco apreciados, parece no haberse resuelto.

Sin duda Starbucks tiene bases sólidas para enfrentar el reto de mantener su crecimiento. Casi libre de deudas, alimenta su expansión con flujo interno de efectivo. Y puede mantener un estricto control de su imagen gracias a que sus tiendas son propiedad de la compañía: como no existen franquicias, no descuida sus operaciones. Al confiar en la mística y la difusión de boca en boca, ya sea aquí o en el extranjero, la empresa ahorra mucho en costos de mercadotecnia. Starbucks gasta sólo 30 millones de dólares al año en publicidad, casi uno por ciento de sus ganancias, y generalmente sólo lo hace para promover nuevos sabores de café en el verano o para anunciar nuevos servicios, como conexión inalámbrica a internet en sus tiendas. La mayoría de las compañías de productos de consumo de ese tamaño pagan más de 300 millones al año. Además, a diferencia de McDonald's o Gap Inc., otras dos cadenas que crecieron con rapidez en Estados Unidos, Starbucks no tiene un competidor nacional.

**JUGADA MAESTRA**

No tener franquicias y ser propietario de todas las tiendas para mantener el negocio cohesionado y controlar su imagen.

Starbucks también dispone de un equipo administrativo muy experimentado. Schultz, de 49 años, dejó el cargo de CEO en 2000 para volverse presidente y jefe de estrategia global. Orin Smith, de 60 años, experto en contabilidad, es ahora el CEO

y está a cargo de las operaciones diarias. El jefe de operaciones en Norteamérica es Howard Behar, de 57 años, un experto en ventas al menudeo que regresó en septiembre pasado, dos años después de haberse retirado. A este trío de ejecutivos se le conoce como H2O, por Howard, Howard y Orin.

Schultz sigue siendo el alma y el corazón del negocio. Criado en una unidad habitacional de Brooklyn, empezó su carrera en Starbucks —que a principios de los ochenta era sólo una pequeña cadena de cafeterías de Seattle— como ejecutivo de marketing. El nombre surgió cuando los dueños originales buscaron inspiración en la historia de Seattle y encontraron el sobrenombre con que se conocía a una vieja mina: Starbo. Un refinamiento posterior llevó a Starbucks, en referencia al primer oficial de la novela *Moby Dick*, que a su vez evocó a los marinos mercantes que comerciaban café (de ahí el logotipo de la sirena). Schultz obtuvo la idea para el formato moderno de Starbucks al visitar una cafetería en Milán. Convenció a sus jefes en 1987 y comenzó a crecer. Hoy día, Schultz tiene un patrimonio de aproximadamente 700 millones de dólares, que incluye 400 millones en acciones de la compañía.

Starbucks ha avanzado años luz desde sus humildes inicios, pero Schultz y su equipo todavía creen que aún hay posibilidades de crecer en Estados Unidos, aun en comunidades en donde la cadena ya tiene docenas de cafeterías. Agrupar establecimientos incrementa los ingresos totales y la participación de mercado, argumenta Smith, aun cuando los locales obstaculizan sus ventas mutuamente. La estrategia funciona, dice, debido al tamaño de Starbucks. Es suficientemente grande para absorber pérdidas en tiendas existentes mientras abre otras, y pronto las ventas totales crecerán más de lo que sería posible con sólo un establecimiento. Mientras tanto, es más barato abastecer y administrar tiendas que están cerca una de otra. Y para  agrupar sus cafeterías, Starbucks puede dominar rápidamente un mercado local.

La compañía todavía es capaz de diseñar y abrir una cafetería en 16 semanas o menos y recuperar la inversión inicial en tres años. Los locales pueden ser oasis de tranquilidad, pero las tácticas de expansión de la gerencia son diferentes. Un ejemplo es lo que los críticos llaman estrategia de "depredación inmobiliaria", que consiste en pagar rentas por arriba del mercado para mantener a los competidores fuera de una zona. David C. Schomer, dueño de Espresso Vivace, en el elegante vecindario de Capitol Hill, en Seattle, dice que Starbucks se acercó a su arrendador y le ofreció pagar casi el doble de lo que cobraba para instalar una cafetería en el mismo edificio. El arrendador se quedó con Schomer, quien comenta: "Es un poco desconcertante saber que alguien está dispuesto a pagar el doble del promedio actual". En otra ocasión, Starbucks y Tully's Coffee Corp., una cadena de cafés con base en Seattle, competían por un local en la ciudad. Starbucks obtuvo el

arrendamiento pero vació el inmueble antes de que venciera el contrato, y en lugar de dejar que Tully lo ocupara, siguió pagando la renta sólo para que su competidor no pudiera mudarse ahí. Schultz no se disculpa por esta táctica despiadada. "El negocio de bienes raíces en Estados Unidos es un juego muy, muy rudo. No es para los débiles", dice.

Aún así, la estrategia de la compañía puede ser contraproducente. No sólo los activistas del vecindario y los negocios locales están cada vez más resentidos con las maniobras de Starbucks; a los clientes también les molesta tener menos opciones. Además, los analistas sostienen que las áreas de ventas de Starbucks en Estados Unidos podrán seguir creciendo a una tasa cercana a 15 por ciento —equivalente a 550 tiendas— sólo dos años más. Después tendrá que depender de su crecimiento en el extranjero para que sus ingresos sigan creciendo a una tasa anual de 20 por ciento.

**JUGADA MAESTRA**

Vender tarjetas prepagadas e instalar máquinas automáticas de café exprés para mantener el servicio rápido.

Starbucks esperaba crecer más mediante la venta de alimentos y productos diferentes del café, pero ha tenido tropiezos. A finales de los noventa, Schultz pensó que ofrecer sándwiches de ocho dólares, postres y discos compactos, así como café empacado en supermercados elevaría significativamente sus ventas. Estos productos generan 16 por ciento de las ventas totales, pero el crecimiento de este sector ha sido menor al esperado. Aun cuando este año se incremente un saludable 19 por ciento, todavía está lejos del 38 por ciento del año fiscal 2000. Eso indica que aunque el café podría seguirse vendiendo a precios altos en caso de una desaceleración económica, no ocurriría lo mismo con los alimentos, al menos en Starbucks. Una de las principales metas de Behar es mejorar esta situación. Por ejemplo, la compañía puso en marcha un programa de prueba que consiste en servir desayunos calientes en 20 cafeterías de Seattle y podría incrementar las ventas de café en grano en los supermercados.

Sin embargo, lo más importante en el balance final es que Starbucks ha probado ser sumamente innovador para vender su producto principal: café. En 800 locales ha instalado máquinas automáticas de café exprés para acelerar el servicio, y en noviembre comenzó a ofrecer tarjetas electrónicas prepagadas Starbucks, que cuestan desde cinco hasta 500 dólares y, según la compañía, reducen a la mitad los tiempos de cada venta con sólo pasar la tarjeta por un lector. Starbucks ha vendido 70 millones de dólares en estas tarjetas.

A principios de agosto la empresa lanzó Starbucks Exprés, su experimento más atrevido hasta ahora, que combina café, internet y un servicio más rápido. En cerca de 60 tiendas en Denver los clientes pueden ordenar y pagar bebidas y postres vía

**JUGADA MAESTRA**

Tomar en cuenta las diferencias culturales al hacer negocios en el extranjero.

telefónica o en la página electrónica de Starbucks Exprés, y al llegar a la cafetería su bebida los estará esperando, con su nombre impreso en el vaso.

La compañía decidirá en enero otro lanzamiento nacional y está concentrada en hacer cambios radicales en sus tiendas. El 21 de agosto anunció la expansión de su servicio de internet inalámbrico de alta velocidad a cerca de 1200 locales en Norteamérica y Europa. Entre los socios del proyecto —que Starbucks llama la red Wi-Fi más grande del mundo— están Mobile International, subsidiaria de servicios inalámbricos de Deutsche Telekom y Hewlett-Packard. Los clientes pueden llegar a una cafetería, revisar su correo electrónico, navegar por internet y descargar presentaciones multimedia sin buscar conexiones ni tropezarse con cables. Pueden empezar con 24 horas de banda ancha inalámbrica gratis antes de escoger alguno de los planes de renta mensual.

Los ejecutivos de Starbucks esperan que estas innovaciones ayuden a la compañía superar su reto más difícil en el mercado local: atraer a la siguiente generación de clientes. Los bebedores jóvenes de café ya se sienten incómodos en los establecimientos. La empresa lo sabe porque hizo un estudio de mercado con un grupo de veinteañeros que aceptaron ser hipnotizados. Una vez que sus defensas psicológicas estuvieron abajo, llegaron las malas noticias. "O no pueden darse el lujo de comprar un café en Starbucks o las únicas personas con las cuales se sienten identificados son aquellas que están trabajando detrás de la barra", dice Mark Barden, quien coordinó la investigación para la agencia de publicidad Hal Riney & Partners (ahora parte de Publicis Worldwide) en San Francisco. Uno de los temas recurrentes que fue la sensación de que "la gente como yo no es bienvenida aquí, excepto para atender a los yuppies", dice. También están aquellos a quienes les parece que toda la parafernalia de Starbucks es un tanto pretenciosa. Katie Kelleher, de 22 años, asistente de un despacho de abogados de Chicago, evita ir a Starbucks por el uso de términos italianos como grande y venti para referirse a los tamaños de las bebidas. Ella va a Dunkin'Donuts. "Para mí, chico, mediano y grande está bien", dice.

A medida que se expande, Starbucks enfrenta otro gran riesgo: convertirse en un lugar como cualquier otro para sus empleados. Para una compañía forjada en torno al servicio entusiasta, eso puede tener funestas consecuencias tanto en imagen como en ventas. Durante su racha de crecimiento, a mediados y finales de los noventa, tuvo la tasa más baja de renuncias de cualquier restaurante o compañía de comida rápida. Ello se debía en gran medida a su entonces innovadora política de dar seguro de salud y modestas participaciones accionarias a los empleados de medio tiempo, que ganaban un poco más del salario mínimo.

Dichas prestaciones ya no son suficientes para mantener a todos los trabajadores contentos. Algunos empleados se quejan de que la paga no compensa la carga de trabajo. Carrie Shay, ex gerente de una cafetería en West Hollywood, California: "Si ganara lo suficiente para vivir decentemente, aún estaría ahí". Shay, una de las promotoras de la demanda laboral contra la compañía, dice que ganaba 32 000 dólares al año por hacerse cargo del establecimiento y de entre 10 y 15 empleados de medio tiempo. Ella se encargaba de contratar personal, manejar sus horarios y de elaborar el informe semanal de ganancias y pérdidas. También se le pedía dedicar una parte importante de su tiempo a trabajar en la barra, y tuvo que firmar un affidávit en el cual se comprometía a trabajar hasta 20 horas de tiempo extra a la semana sin pago extra, un requisito que la compañía desechó a raíz de la demanda. Smith dice que Starbucks ofrece mejor salario, prestaciones y capacitación que compañías similares, y promueve ascensos de su personal.

**JUGADA MAESTRA**

Invertir en innovaciones como crear redes Wi-Fi en las cafeterías para atraer a la clientela más joven.

Algo es seguro: el descontento de los empleados está lejos de la imagen que Starbucks quiere proyectar, de trabajadores animados que preparan capuchinos. Pero quizá eso es inevitable. Este modelo de negocios requiere muchos trabajadores de sueldos bajos. Y mientras más personas sean contratadas, a medida que se expanda, menos probable será que se sientan identificadas con la misión original de dar buen servicio, bromear con los clientes y tratarlos como familia. Robert J. Thompson, profesor de cultura popular de la Universidad de Siracusa, dice que Starbucks "se está volviendo una de las grandes historias de éxito de Estados Unidos en el siglo XXI, con todas sus contradicciones".

Sin embargo, en el extranjero todo lo relacionado con Starbucks parece nuevo y para muchos jóvenes todavía es muy atractivo. En Viena, donde la empresa hizo una apertura de gala para su primera tienda en Austria, Helmut Spudich, editor de la sección de negocios del periódico *Der Standard*, predijo que atraería a una multitud más joven que los cafés establecidos. "Las cafeterías en Viena son lindas, pero viejas. A Starbucks se le considera moderna", dice.

El hecho de que resulte atractivo a los jóvenes le abrirá paso en nuevos mercados; no obstante, no puede depender de ese entusiasmo indefinidamente. En Japón la compañía superó sus expectativas: ha abierto 368 cafeterías desde 1996, cuando inauguró la primera, en Tokio. Jóvenes japonesas de ingresos altos como Anna Kato, empleada de 22 años de Toyota Motor Corp., ama esa cafetería. "No me importa si cuesta más, siempre y cuando sepa dulce", dice mientras toma asiento en el Starbucks más concurrido del mundo, en el distrito

**JUGADA MAESTRA**

Operar con socios de cada país y crear productos ajustados a los gustos locales.

Shibuya de Tokio. Aun así, las ventas en los mismos establecimientos en Japón —el principal mercado extranjero de Starbucks— han caído en los 10 meses recientes, pues empresas competidoras ofrecen productos similares. Si a ello se suma la depresión económica, Starbucks Japón parece estar perdiendo fuerza. Aunque se prevé que las utilidades netas aumentarán 30 por ciento, a 8 millones de dólares, para el año que inició en abril, con un récord de 516 millones de dólares en ventas el crecimiento de las ventas en mismas tiendas estuvo por debajo del 14 por ciento registrado en el año que terminó en junio. Mientras, en Inglaterra, el segundo mercado extranjero más grande de Starbucks, con 310 locales, están surgiendo imitadores de todos lados para quedarse con una parte de la clientela.

Entrar a otros mercados grandes puede ser todavía más difícil. Los franceses parecen estar listos para el dulce sabor, dice Philippe Bloch, cofundador de Columbus Café, una cadena parecida a Starbucks. Pero se pregunta si la compañía podrá manejar las intrincadas normas de Francia y sus generosas prestaciones laborales. Y en Italia, epicentro de la cultura europea del café, muchos consideran ridícula la idea de que la gente abandonará sus 200 000 cafeterías para ir a Starbucks en masa. Por una parte, los cafés italianos han tenido éxito al ofrecer tanto comida como café, un área en donde Starbucks todavía tiene problemas. Además, los cafés italianos son más baratos que el grano indonesio que se consume en Estados Unidos y, según los puristas italianos, mucho mejores. Los estadounidenses pagan alrededor de 1.50 dólares por un exprés. En el norte de Italia cuesta 67 centavos y en el sur, 55.

Schultz insiste en que Starbucks terminará por entrar a Italia. Cuando lo haga tendrá mucho que demostrar. Carlo Petrini, fundador del movimiento antiglobalización Slow Food, dice con desdén: "Las sustancias que sirve Starbucks con espuma de poliestireno" no van a funcionar. El escepticismo es real.

A medida que Starbucks se expanda, Schultz tendrá que estar cada vez más consciente de estos retos culturales. En diciembre, por ejemplo, voló a Israel para reunirse con el ministro de relaciones exteriores Shimón Peres y otros funcionarios israelíes para discutir la crisis de Medio Oriente. No reveló lo que se discutió en esas reuniones, pero posteriormente, en una sinagoga de Seattle, Schultz dejó que los palestinos se dieran una idea. El empresario, que tiene cafeterías Starbucks en Kuwait, Líbano, Omán, Qatar y Arabia Saudita, causó un alboroto entre los simpatizantes de los palestinos. En seguida se echó para atrás, dijo que sus palabras habían sido citadas fuera de contexto y aseguró que él está "a favor de la paz" para ambos lados.

Existen muchos campos minados más en el camino. Hasta ahora, la compañía de café de Seattle tiene un envidiable historial de crecimiento, pero el vertiginoso ritmo de la expansión inicial está desapareciendo. Ahora Starbucks está frente a los grandes desafíos de cualquier empresa concentrada en convertirse en una potencia mundial.

# LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

**EL PROBLEMA**
Encontrar nuevas formas de expandir las operaciones con rapidez y mantener una fenomenal tasa de crecimiento.

**LA SOLUCIÓN**
Acumular suficientes reservas de efectivo y usarlas para financiar una expansión audaz en el extranjero.

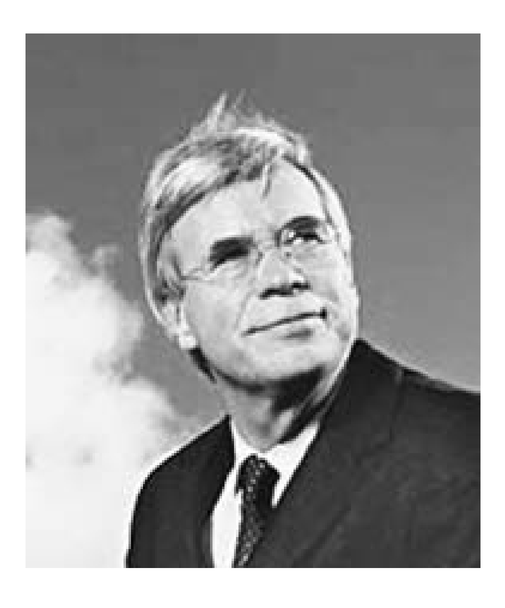
Tratar de elevar las ventas mediante la diversificación. Abrir sucursales y ofrecer nuevos productos y servicios, así como vender productos reconocidos en tiendas al menudeo.

Hacer del servicio más rápido una prioridad. Invertir en tecnología y otras innovaciones para acelerar los tiempos de transacción.

**MANTENER LA VICTORIA**
Anticiparse a los hechos y actuar para que en los años venideros la compañía sea percibida como una multinacional responsable y no como una explotadora.



# GRUPO OTTO: EL GIGANTE MODESTO



**ESTRATEGA**

Esta tienda minorista alemana es una potencia mundial en ventas en línea, pero no se vanagloria por ello. Demos un vistazo a la propuesta austera y sin pretensiones de Michael Otto para alcanzar el éxito mundial.

Jack Ewing escribió este reportaje en junio de 2006.

## PLAN DE ACCIÓN

Ser los primeros en adoptar nuevas tecnologías, sin perder de vista la misión principal de la compañía.

Tener visión de largo plazo e invertir el tiempo y recursos para construir un negocio duradero. Evitar planes para volverse rico rápidamente.

Expandirse con riesgos financieros mínimos y adquirir empresas extranjeras para equilibrar el portafolio.

## ESTRATEGIA MULTICANAL

Aun en Alemania, muchos ignoran que Grupo Otto, una tienda de ventas al menudeo nacida en Hamburgo, ocupa el segundo lugar mundial, sólo detrás de Amazon.com Inc., entre las compañías de comercio electrónico para el consumidor. Ello se debe a que al CEO, Michael Otto, nunca le ha gustado promoverse. Este multimillonario, hijo del fundador de la compañía, rara vez concede entrevistas y rechaza la idea de volver pública esta compañía familiar de 18 500 millones de dólares. Se calcula que la fortuna de la familia de Otto asciende a más de 10 000 millones de dólares. Este magnate, poseedor de valiosos inmuebles como la torre de oficinas de 47 pisos en el número 1177 de la Avenida de las Américas, en Nueva York, es uno de los hombres más ricos de Alemania. Pero no asume el papel de multimillonario. Reservado y centrado, con frecuencia juega voleibol con trabajadores de Otto para relajarse.

En Alemania, su estilo se definiría como *bescheiden*: modesto, frugal y sin pretensiones. Esas cualidades sin duda ayudaron a Otto a evitar la avaricia en la era de las empresas virtuales. En vez de convertir sus activos en efectivo, desarrolló un modelo de negocios que ha hecho de su compañía una verdadera potencia en internet, con ventas en línea por 3 800 millones de dólares el año pasado. Desde la década de los ochenta visitaba frecuentemente las compañías de alta tecnología de Estados Unidos y pronto descubrió cómo aprovechar internet en su negocio de compras por correo.

La llamada estrategia multicanal ha ayudado a la compañía a resistir una prolongada baja del consumo en Alemania y algunos errores de cálculo al administrar sus operaciones de Estados Unidos. Otto se vio forzado a renunciar al control de Spiegel Inc., su compañía de órdenes por correo, y a Eddie Bauer, la división de prendas de vestir, que enfrentaron graves problemas en 2003. Pero ha compensado de sobra esos tropiezos con una participación mayoritaria en el fabricante de muebles y accesorios para el hogar Crate & Barrel, cuyas ventas se han triplicado desde 1998 gracias al comercio electrónico y han ascendido a 1 200 millones de dólares. Si se incluyen otros negocios, como la compañía francesa de créditos de consumo Cofidis y la empresa minorista de ventas por catálogo Otto Sumisho, las ventas de Grupo Otto en línea crecieron 30 por ciento en el año fiscal que terminó y generan cerca de 20 por ciento de los ingresos totales del grupo, de 18 500 millones de dólares. El año pasado el grupo obtuvo utilidades de 526 millones de dólares, y Otto dice que esa cifra aumentará para el año fiscal que termina en marzo.

### JUGADA MAESTRA

Resistir la tentación del auge de las empresas virtuales.

El empeño de Grupo Otto por preservar la tradición mientras acepta lo moderno es un reflejo de Otto, el hombre. Aunque convencional por fuera, de 63 años, es un gran coleccionista de arte

vanguardista. Desempeñó un papel clave para convencer a los magistrados alemanes de permitir que los artistas neoyorquinos Christo y Jeanne-Claude envolvieran con plástico el Reichstag de Berlín, sede del parlamento alemán. "Debido a los contactos de Otto, la gente pudo tolerar la idea de que se envolviera el Reichstag", dice Christo.

**JUGADA MAESTRA**

Aferrarse a las tradiciones y aceptar nuevas tendencias.

Cabildeó este proyecto durante 17 años, antes de que se llevara a cabo, en 1995. Suele ser igual de paciente en los negocios. Una de las razones por las cuales rehúsa hacer pública la compañía es porque piensa que el mercado propicia entre los gerentes una visión de corto plazo. En las condiciones actuales, "no tenemos que inventar buenas noticias para los inversionistas y la prensa cada trimestre", dice en entrevista en su oficina de Hamburgo, decorada con una pintura de Christo.

Éste es un punto de vista muy alemán, y ha funcionado para Otto. La compañía fue fundada en 1949 por el padre de Michael Otto, Werner, de 96 años, refugiado oriundo de una región que hoy es parte de Polonia. Al principio los Otto vivían en lo que quedó de Hamburgo tras los bombardeos, hacinados en una casa con otra familia. Pero su negocio, que comenzó con la venta de zapatos por correo, prosperó. Pronto los catálogos Otto, tan gruesos como directorios telefónicos, fueron para los alemanes el equivalente de los catálogos de Sears para los estadounidenses, especialmente los de ropa, aunque también ofrecía una amplia variedad de productos electrónicos, juguetes y artículos deportivos, así como materiales de construcción y viajes. Cuando Michael se volvió CEO, en 1981, la compañía incursionó en mercados extranjeros. Ahora Otto obtiene la mitad de sus ingresos fuera de Alemania por medio de subsidiarias como Bonprix, que vende ropa y artículos para el hogar en Gran Bretaña, Rusia, Polonia y otros países.

En la década de los años noventa, Otto se dio cuenta de que el comercio electrónico rivalizaría con el las ventas tradicionales al menudeo. Por ello participó en la malograda prueba de Orlando, un proyecto encabezado por Time Warner Inc., a mediados de los noventa, que buscaba ofrecer a los residentes de Orlando ventas por medio de cable interactivo. El experimento estuvo plagado de problemas técnicos, pero le dio a Otto una experiencia invaluable. La compañía lanzó su primer catálogo en línea en 1995, complementado con una versión en CD-ROM para compensar las lentas conexiones por medio de red telefónica, propias de la época. Para 1998 el negocio de Otto en línea ya era rentable.

**JUGADA MAESTRA**

Expandirse con audacia mediante la compra de bienes raíces en Manhattan y la adquisición de la cadena minorista estadounidense Crate & Barrel, a fin de elevar las utilidades.

**JUGADA MAESTRA**

Evitar hacer pública la compañía para concentrarse en su crecimiento.

## LAS VENTAJAS DEL CORREO TRADICIONAL

El sistema de Otto para el comercio electrónico es muy distinto al de Amazon o eBay Inc. Estas compañías de ventas por internet sólo toman órdenes en línea. Otto permite a los clientes ordenar en la red, pero les envía una factura por correo y los pagos se hacen por medio de transferencia bancaria. Eso motiva a los alemanes que no tienen tarjeta de crédito a comprar en línea. Para atraer a los consumidores, el sitio permite a las mujeres crear en línea imágenes de sí mismas para probarse virtualmente distintas combinaciones de ropa. Para estimular las ideas, los gerentes de informática de todo el mundo se reúnen dos veces al mes para compartir las mejores experiencias, como el éxito obtenido en Japón al aceptar órdenes enviadas por teléfono celular.

La compañía Crate & Barrel, con oficinas centrales en Chicago se ha convertido en el centro de operaciones donde confluyen tiendas, catálogos y operaciones en internet. El surtido de productos en tiendas, en línea y en catálogos es casi idéntico, como parte de la estrategia de la compañía para eliminar diferencias entre los distintos canales de ventas. Los artículos comprados en línea pueden devolverse en las tiendas, y un sistema de entrega y apoyo administrativo atiende a todos los clientes. Cerca de una cuarta parte de las ventas anuales de Crate & Barrel, que ascienden a 1 200 millones de dólares, provienen de operaciones en la red.

"Otto realmente apoyó este esfuerzo", dice Gordon Segal el fundador y CEO de Crate & Barrel, quien espera que la empresa se extienda a Canadá y Europa.

A pesar del éxito logrado con la adquisición de Crate & Barrel, Otto ha tenido reveses en Estados Unidos. Spiegel se declaró en quiebra en 2003, tras haber solicitado varias prórrogas para pagar sus deudas. Spiegel sobrevivió, pero Otto se vio obligado a ceder la compañía a los acreedores, así como la división Eddie Bauer. El asunto también dio lugar a una evaluación de la comisión de bolsa y valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés), la cual retiró del mercado las acciones de Spiegel, tras determinar que la compañía había ocultado su situación financiera a los inversionistas. La SEC continúa investigando el caso y podría aplicar una multa, según informó un vocero de la compañía. La dependencia gubernamental rechazó hacer comentarios.

**JUGADA MAESTRA**

Emplear una "estrategia multicanal", en la cual los clientes puedan comprar en línea y recibir facturas por correo.

Para Michael Otto el caso de Spiegel fue un trago amargo. Pero ahora su preocupación es la despiadada competencia de sitios como eBay. Para sobresalir, busca ofrecer mejor servicio y confiabilidad. Eso implica disponer de personal de servicio telefónico en las localidades, de un

número de ayuda rápida para usuarios de teléfono móvil (6886, u OTTO) y de un servicio de entrega de paquetes propio. “A los competidores les resulta sumamente difícil hacer lo mismo para quitarle parte del mercado”, dice Dan Bieler, analista de la firma de investigación de mercado Ovum Ltd., en Colonia. Otto tampoco alardeará por ello.

**JUGADA MAESTRA**

Reunir dos veces al año a los gerentes de informática para que compartan sus mejores experiencias e ideas.

# LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

#### EL PROBLEMA

Convertir la compañía en un líder del comercio en línea y en otros medios.

Capitalizar las nuevas tecnologías y tendencias para hacer crecer el negocio.

#### LA SOLUCIÓN

Investigar nuevas tecnologías y estar dispuesto a experimentar a fin de mantenerse a la vanguardia.

No abandonar un modelo comercial que ha funcionado. Usar la internet como otro canal de ventas, no como sustituto de los existentes.

#### MANTENER LA VICTORIA

Ofrecer un servicio confiable y de excelencia para protegerse de la dura competencia de compañías de comercio electrónico como eBay.

## GRUPO OTTO

11

# TOSHIBA: MANTENER LA INNOVACIÓN FUERA DEL ALCANCE DE LA COMPETENCIA



**ESTRATEGA**

Toshiba quiere conservar sus tecnologías claves en lugar de compartirlas con extraños, como lo había hecho tradicionalmente. Los inventos selectos están destinados a seguir siendo propiedad exclusiva de Toshiba.

Kenji Hall y Peter Burrows escribieron este reportaje en diciembre de 2005.

## PLAN DE ACCIÓN

Rechazar la tendencia de la industria tecnológica a la apertura y proteger celosamente la propiedad intelectual para impedir imitaciones.

Enfrentar con firmeza a los competidores que tratan de apoderarse de las patentes y presentar demandas legales si es necesario.

Cobrar a los clientes precios más altos por productos de tecnologías innovadoras, a fin de elevar los márgenes de utilidad.

## NO MOSTRAR LAS CARTAS

Hay una extraña e inquietante quietud en los elevadores del edificio central de Toshiba Corp., en Tokio. Los letreros en las puertas corredizas dicen "Silencio, por favor" y los empleados susurran o se mantienen callados al subir o bajar por la torre de 36 pisos. ¿Por qué prohibir las conversaciones? Toshiba quiere asegurarse de que los extraños no escuchen secreto alguno.

Esta actitud obedece a una campaña del nuevo CEO, Atsutoshi Nishida, para mantener las tecnologías más importantes lo más seguras posible. Directivo de Toshiba durante dos décadas, Nishida vio cómo inventos prometedores se volvían mercancías comunes cuando la compañía otorgaba a los competidores licencias de modernas tarjetas de memoria, discos duros y otras ideas. De no ser por sus negocios en generación de energía eléctrica e infraestructura, que le generaban ingresos bajos pero estables, Toshiba pudo haber desaparecido. "Es hora de pensar en nuestra supervivencia", dice Nishida.

Así, seis meses después de haber tomado el mando, Nishida espera acabar con el círculo vicioso de la transformación de sus tecnologías en mercancías de consumo masivo. Su plan consiste en guardar aquellas innovaciones que distingan los productos de Toshiba de aquellos que ofrecen sus rivales. Esta estrategia no se aplicará en todas las áreas, pero la compañía conservará tecnologías selectas que ha desarrollado, como las tarjetas de memoria de nueva generación, los discos duros y las baterías. También tiene un mensaje para quien se atreva a llevarse patentes sin su permiso: nos vemos en la corte.

### JUGADA MAESTRA

Negarse a licenciar tecnología y proteger la propiedad intelectual con la esperanza de reducir las imitaciones baratas.

Esta postura contrasta con la del resto de la industria de alta tecnología. La mayoría de las compañías tratan de convencer a otras de adoptar sus innovaciones y después recibir beneficios por medio de regalías. Aunque Nishida está convencido de que algunos estándares abiertos ayudan a popularizar nuevos productos, sostiene que esta forma de compartir la riqueza prácticamente elimina los márgenes de utilidad cuando intervienen fabricantes de bajo costo como China y Taiwán. Toshiba ha favorecido este sistema y durante una década ha obtenido regalías decentes de sus tecnologías de DVD y memoria no volátil o memoria flash. Pero las licencias no han asegurado rentabilidad: los mejores años de pagos de regalías por el sistema DVD coincidieron con el periodo más débil de la compañía. Por ello Nishida dice que lo mejor que puede hacer es quedarse con sus inventos más modernos y cobrar más por productos propios que incluyan dichas tecnologías.

Hace unos años no podía aplicar dicha estrategia porque estaba demasiado preocupada por sus problemas internos: no alcanzó sus metas de utilidades

en cuatro de los cinco años recientes, lo que provocó el despido de 20 000 empleados, 11 por ciento de su mano de obra. Pero hoy día las rápidas ventas de semiconductores y productos electrónicos han hecho que Goldman Sachs Japan Ltd., pronostique para Toshiba utilidades de 762 millones de dólares, 66 por ciento más de lo previsto por la compañía, y ventas de 51 000 millones de dólares. Para el próximo año Goldman Sachs espera que las utilidades de la compañía aumenten 30 por ciento.

Muchas de las innovaciones de Toshiba serán invisibles para los consumidores. Por ejemplo, sus ingenieros de investigación están trabajando en tarjetas de memoria flash más pequeñas, densas y de menor consumo de energía que llegarían al mercado el próximo año. Antes hubiera vendido esa tecnología para otros fabricantes de tarjetas. Pero esta vez, dice Nishida, lo hará por su cuenta, aunque es probable que terminen en dispositivos fabricados por otras compañías. De la misma forma, dice que Toshiba será el único fabricante de discos duros con una tecnología que puede aumentar hasta más de 30 por ciento la capacidad de almacenamiento, y de un nuevo tipo de batería para automóviles híbridos (de gasolina y electricidad) que podrá recargarse en sólo un minuto.

**JUGADA MAESTRA**

Modernizar tecnologías básicas. Por ejemplo, diseñar tarjetas de memoria flash más pequeñas que consuman menos energía y nuevas baterías de carga rápida para autos híbridos.

## MEDIDAS LEGALES

Otras innovaciones de Toshiba serán inmediatamente reconocibles. En 2007 la compañía comercializó teléfonos celulares, reproductores de música y otros dispositivos de su propia marca que funcionarán con celdas de combustible recargables que convierten el metanol líquido en electricidad. También en 2007, justo a tiempo para los Juegos Olímpicos de Beijing, espera inaugurar una fábrica de televisores de pantalla plana de alta definición, los cuales usan una tecnología desarrollada junto con Canon Inc., que consume menos energía y ofrece una imagen más nítida. La compañía planea invertir 1 800 millones de dólares en la planta.

Apoya su estrategia con acciones. El 29 de septiembre presentó ante la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos (USITC, por sus siglas en inglés) una demanda derivada de una añeja disputa con la compañía coreana Hynix Semiconductor Inc. Toshiba sostiene que Hynix le debe una fuerte suma por regalías de las tarjetas de memoria flash, inventadas por ellos, pero Hynix

**JUGADA MAESTRA**

Reforzar la campaña de confidencialidad. Colocar letreros en los que se pida a los empleados guardar silencio.

**JUGADA MAESTRA**

Ampliarse a los dos mercados de mayor crecimiento, China e India, para asegurar el crecimiento a largo plazo.

alega que Toshiba le debe dinero. El motivo de esta demanda radica en que las tarjetas de memoria son el sector de más rápido crecimiento de la industria de semiconductores. Toshiba destinará este año 1 900 millones de dólares para triplicar la producción de tarjetas flash para marzo, y no quiere que otros se beneficien de sus investigaciones. "Si las disputas por derechos de patente no se resuelven en forma negociada, Toshiba demandará a sus competidores", advierte Taisuke Kato, quien encabeza la división de propiedad intelectual.

Esta compañía, que por años ha sido poco estricta con sus activos más preciados, ha decidido endurecer su estrategia, y puede darle resultado aun cuando alguien se entere de algún secreto en los elevadores.

# LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

**EL PROBLEMA**
Incrementar las utilidades en una compañía debilitada por bajas ventas y competencia intensa.

**LA SOLUCIÓN**
Desarrollar tecnologías innovadoras que mejoren el funcionamiento de los productos.

Tratar las nuevas tecnologías como propiedad valiosa. Cobrar más por ellas y no licenciarlas a firmas rivales.

**MANTENER LA VICTORIA**
Estar dispuesto a crear sociedades a fin de entrar a mercados emergentes, mientras se protegen los activos intelectuales.

## TOSHIBA

12

# FERDINAND K. PIËCH: SUJETE FUERTE EL VOLANTE DE VW



## PLAN DE ACCIÓN

Estudiar las mejores prácticas en la industria. Aplicar las estrategias exitosas de los competidores para modernizar las operaciones.

Adoptar políticas laborales más flexibles para elevar la productividad y la eficiencia, de tal forma que la compañía pueda responder a repuntes de la demanda alrededor del mundo.

Establecer estándares rigurosos y presionar a los gerentes para mantener disciplina financiera, aun cuando ello signifique aplicar medidas drásticas.

### ESTRATEGA

¿Acaso Piëch está urdiendo un plan maquiavélico para volver a ocupar una posición central de Volkswagen, tal vez a expensas del futuro de la compañía? ¿O es esta maniobra de Piëch una apuesta seria para recuperar la competitividad que ha perdido Volkswagen?

Gail Edmondson escribió este reportaje en diciembre de 2006.

## AFERRÁNDOSE A VW

Ha sido un mes difícil aun para Volkswagen, una compañía acostumbrada a las intrigas gerenciales de altos vuelos y a los dramas en la sala de juntas. En noviembre el CEO, Bernhard Pischetsrieder renunció tras recibir un inesperado voto de desconfianza de la junta directiva de VW. El mismo día empezó a circular el rumor de que el jefe de marca de VW, Wolfgang Bernhard, quien ha estado al frente de los esfuerzos para reestructurar la armadora de autos, pronto seguiría a Pischetsrieder. Luego, en noviembre también, Porsche aumentó su participación accionaria en VW de 21 a 27 por ciento, lo que alimentó las especulaciones acerca de que el gigante de la industria automovilística podría ser absorbido por la compañía más pequeña del sector en toda Europa.

El hombre detrás de todos estos acontecimientos es el presidente de VW, Ferdinand K. Piëch, uno de los ejecutivos más controversiales y poderosos del negocio automovilístico, descendiente de la legendaria familia Porsche, un magnate cuya fortuna asciende a cerca de 7 000 millones de dólares. La gente en VW dice que Piëch se las ingenió para conseguir la salida de Pischetsrieder, consolidar su poder en la compañía y acelerar el cambio. Accionista mayoritario de Porsche, también maniobró para que este fabricante de autos deportivos aumentara su participación en VW.

### JUGADA MAESTRA

Encerrar al equipo administrativo hasta que encuentre la manera de recortar en 1 500 dólares los costos unitarios de un nuevo modelo.

Ingeniero brillante pero administrador obstinado e irascible, se negó a dar una entrevista y tiene un pasado turbulento. Durante su gestión de 20 años en Audi, creó tecnologías innovadoras y lanzó modelos de gran aceptación. Al convertirse en CEO de Volkswagen, en 1993, hizo cambios radicales, pero también creó autos demasiado sofisticados, gastó miles de millones de dólares en la compra y relanzamiento de marcas de lujo y malinterpretó el mercado. A finales de los noventa tuvo un grave tropiezo al tratar de incursionar en el mercado de gama alta, en un intento por desafiar a Mercedes Benz. VW incluso construyó una planta multimillonaria para el proyecto de Piëch, el sedán de lujo Phaeton, de 70 000 dólares. El Phaeton nunca se ha vendido bien, y hoy esa planta opera a un desastroso 10 por ciento de su capacidad de producción, según reconoce un asesor.

Quizás la humillación de esos tropiezos sea lo que condujo a Piëch a tomar el control de VW. Los ejecutivos de la industria dicen que  está decidido a emular el enorme legado de su abuelo. Ferdinand Porsche, creador del VW Beetle, fue el fundador de Porsche, el fabricante de autos más rentable del mundo. Como su abuelo, es sumamente competitivo. Ahora que Toyota Motor Corp., es el parámetro

de la industria, quiere asegurarse de que VW puede mantener el ritmo de la superestrella japonesa. “Piëch quiere ser reconocido como una leyenda de la industria automovilística”, comenta un alto ejecutivo alemán.

Pischetsrieder y Bernhard ya lograron avances para solucionar el peor de los problemas de VW. Bernhard, quien se unió a la compañía en 2005 tras una disputa administrativa en DaimlerChrysler, donde fue candidato a hacerse cargo de Mercedes, ha sido elogiado por replantear el complejo sistema de VW para fabricar autos. Despiadado reductor de costos, Bernhard, de 46 años, tiene una técnica única: encierra a los integrantes del equipo administrativo en salas de juntas y no los deja salir hasta que hayan recortado 1 500 dólares en los costos unitarios de un nuevo modelo.

**JUGADA MAESTRA**

Reconocer que mantener una relación demasiado afable con los líderes sindicales ha obligado a pagar los salarios más altos de la industria, y actuar en consecuencia.

## PERDIENDO DINERO

Sin embargo, VW tiene un largo camino por recorrer. La compañía está llena de líneas ineficientes de producción y paga los salarios más altos de la industria. Pierde dinero por cada Golf y Passat que construye en Alemania. “VW todavía tiene graves problemas”, dice un asesor que trabajó de cerca con la compañía.

La clave para el éxito será lograr una gran mejora de la productividad. Gran parte de esta labor recaerá sobre Martin Winterkorn, recientemente nombrado jefe de VW y hombre de confianza de Piëch. Ex jefe de Audi, una de las divisiones de VW, Winterkorn reemplazó a Pischetsrieder, quien con frecuencia estaba en conflicto con el autocrático Piëch. Todavía se espera que Bernhard se vaya, pues Piëch no lo tomó en cuenta para el puesto de CEO y se lo dio a Winterkorn, pero en la compañía se dice que Piëch y Winterkorn están tratando de convencerlo para que se quede.

Piëch debe reducir una mano de obra excesiva, cerrar plantas innecesarias y aplicar el tipo de políticas laborales flexibles que han hecho de las ensambladoras de Toyota ejemplo de productividad. Además de los 20 000 retiros voluntarios que Pischetsrieder negoció este año, la compañía necesita deshacerse de otras 20 000 personas de un total de 80 000, dice Garel Rhys, profesor de economía de la industria automovilística en la Universidad de Cardiff, en Gales. VW también tiene que desarrollar procesos que agilicen el ensamblaje de vehículos. “Piëch debe agarrar al toro por los cuernos”, dice Rhys.

Para hacer eso tiene que aprender de sus errores. Durante una década al mando de VW, hizo cambios y lanzó modelos que los clientes ansiaban. Fue capaz de evitar despidos gracias a una reducción de los turnos de trabajo a 28.8 horas a la semana. Pero también consintió a los líderes sindicales para obtener su apoyo en

**JUGADA MAESTRA**

Recortar turnos de trabajo para evitar despidos.

las luchas de poder con otros miembros del consejo de administración, y permitió que los costos se salieran peligrosamente de control.

Los gerentes cercanos a VW dicen que su obsesión por lograr una victoria antes de retirarse puede ayudarle a quitarse la venda de los ojos y hacer algo para mejorar la competitividad de VW. "Es muy inteligente. Comprende que VW tiene que mejorar su estructura de costos y alcanzar a Toyota", dice Ferdinand Dudenhoeffer, director del Centro de Investigaciones de la Industria Automovilística en Gelsenkirchen. Por eso es poco probable que Piëch cambie el enfoque de Pischetsrieder, basado en los modelos para el mercado masivo. El CEO, Winterkorn, planea reagrupar las siete marcas en dos grupos más lógicos: un grupo estará formado por la división de mercado masivo de VW, la marca checa Skoda, la española SEAT y un grupo de lujo, que incluye las marcas Audi, Bentley, Lamborghini y Bugatti.

Algo parece estar claro: es poco probable que Piëch use la participación de Porsche para apoderarse de VW. No obstante, la compañía ya está al volante de VW y el CEO de Porsche, Wendelin Wiedeking, quien también es miembro del consejo directivo de VW, demostrará que es un jugador clave. Él rescató a Porsche, que estuvo cerca de la bancarrota a principios de los noventa. El fabricante de automóviles deportivos con base en Stuttgart ahora tiene los márgenes de utilidad más altos en la industria, gracias en parte a que Wiedeking aceptó aplicar las técnicas de producción de Toyota. Para sacudir la autocomplacencia de Porsche, envió gerentes y obreros a las plantas de Toyota e invitó a gerentes de Toyota para capacitar a los trabajadores de Porsche en Stuttgart.

Wiedeking está decidido a hacer que la inversión de más de 5 800 millones de dólares en VW rinda frutos. En reuniones recientes de la mesa directiva, Wiedeking acribilló a Pischetsrieder y Bernhard con preguntas detalladas sobre los procesos de producción de VW e hizo comparaciones con Toyota.

**JUGADA MAESTRA**

Emular a los fabricantes más exitosos de la industria. Enviar empleados a observar cómo trabajan las plantas más eficientes y conseguir que los capaciten los gerentes de esas ensambladoras.

¿Podrán Piëch y su equipo convertir a VW en una Toyota alemana? La compañía ya concentra 20 por ciento del mercado europeo, lo cual podría darle una enorme ventaja si logra producir con más eficiencia. También tiene una participación de 17.5 por ciento en el mercado chino, de rápido crecimiento. "Si VW logra disminuir sus costos acumulará suficientes fondos para enfrentar a Toyota e incluso superarlo en todos los segmentos", dice el profesor Rhys.

# LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

### EL PROBLEMA
Aumentar los márgenes de utilidad de la compañía para convertirla en líder de la industria.

### LA SOLUCIÓN
Endurecer la posición con los sindicatos para despedir personal innecesario y reducir salarios.

Seguir a los líderes de la industria y adoptar sus procesos de manufactura.

Asegurarse de que no haya vacas sagradas. Eliminar proyectos piloto que provocan grandes pérdidas de dinero.

### MANTENER LA VICTORIA
Asegurarse de que la renovación sea rápida y tersa para que las luchas de poder no interfieran con las operaciones de la compañía.

## FERDINAND K. PIËCH

# Tendencias

## EL FUTURO DE LA TECNOLOGÍA

A medida que los mercados de los países desarrollados maduren, los próximos mil millones de consumidores de tecnología serán chinos, indios, brasileños, tailandeses, etc. Para llegar a ellos, la industria necesitará transformarse por completo.

En meses recientes, en la provincia de Andhra Pradesh, en el sur de India, ha habido una racha de suicidios de campesinos. La sequía y semillas de poca calidad han dejado a los granjeros pobres con cosechas malogradas y sin recursos para pagar sus deudas. Muchos han optado por envenenarse con pesticidas. Las autoridades calculan que desde mayo más de 60 personas lo han hecho.

En contraste con este sombrío panorama, hay un rayo de esperanza. Neelamma, una mujer de 26 años, ha encontrado la oportunidad de crear un nuevo tipo de empresa. Ella forma parte de un grupo de 12 fotógrafos ambulantes



**JUGADA MAESTRA**

Incursionar con fuerza en las economías emergentes de todo el mundo, a medida que la demanda de computadoras disminuya en las naciones industrializadas.

que recorre las calles de sus comunidades agrícolas cargando una mochila que contiene una cámara digital, una impresora y un cargador solar de baterías. Como parte de un experimento organizado por Hewlett-Packard Co., Neelamma y los otros fotógrafos pueden duplicar los ingresos de sus familias al cobrar el equivalente a 70 centavos de dólar por cada foto de recién nacidos, bodas y otros momentos importantes.

Para echar a andar este proyecto, HP tuvo que hacer a un lado sus nociones básicas acerca de cómo funciona el negocio de la tecnología. Anand Tawker, director de soluciones de HP para mercados emergentes en India, se planteó junto con sus colegas algunas preguntas fundamentales: ¿La tecnología de computación puede funcionar en poblados donde el suministro de electricidad es irregular? ¿Esta tecnología puede mejorar la vida de la gente? ¿Cómo pueden pagar los pobres las nuevas maravillas digitales? Y generaron respuestas. En lugar de usar fuentes tradicionales de electricidad, los diseñadores de HP crearon un cargador solar portátil. En vez de vender equipos a los fotógrafos, HP se los renta por nueve dólares mensuales. "Preguntamos a la gente qué necesita. La respuesta más frecuente fue: 'Queremos más dinero en nuestros bolsillos', así que hacemos experimentos. Lanzamos productos y aprendemos", dice Tawker.

¿Para qué tomarse tantas molestias? La respuesta es cada vez más obvia. Durante los primeros 50 años de la era de la informática, cerca de mil millones de personas se convirtieron en usuarias de computadoras, la gran mayoría en Norteamérica, Europa occidental y Japón. Pero esos mercados están madurando. Se espera que las ventas de la industria de la computación en Estados Unidos aumenten sólo 6 por ciento anual desde ahora hasta 2008, de acuerdo con la firma de investigación de mercados IDC. Para prosperar, la industria debe llegar a otros mil millones de clientes. Y muchas de esas personas no están en los mismos viejos mercados, sino en lugares lejanos como Shanghai, Ciudad de El Cabo y Andhra Pradesh. "Es evidente que las oportunidades de crecimiento sólido se están trasladando al mundo en desarrollo", dice Paul A. Laudicina, director administrativo de la consultora A. T. Kearney Inc.

Las compañías de tecnología compiten para aprovechar lo que esperan sea la siguiente gran oleada de crecimiento. Se espera que en los mercados emergentes, encabezados por China, India, Rusia y Brasil, las ventas de tecnología crezcan a una tasa promedio anual de 11 por ciento en los próximos cinco años, a 230 000 millones de dólares, de acuerdo con IDC. Lo que hace a estos mercados tan atractivos no son sólo los pobres, sino también las tasas de crecimiento de los consumidores de

clase media. De hecho, ya hay 60 millones en China y 200 millones en India, y los números están creciendo rápidamente. A estos nuevos ricos les gustan las marcas de moda y productos iguales a los que pueden comprar los estadounidenses, japoneses y alemanes.

Esa oportunidad está atrayendo a las grandes compañías de tecnología. Microsoft está creando software en Malasia; Intel ensambla sus chips en India; Cisco Systems está en Sri Lanka, y así sucesivamente. IBM dice que los mercados emergentes son una prioridad. "Seremos aún más audaces", dice el CEO de IBM, Samuel J. Palmisano. En Brasil, donde los ingresos de IBM casi rebasan mil millones de dólares, el gigante azul planea contratar dos mil personas y gastar 100 millones de dólares extra en desarrollo del mercado.

## UN RIVAL EN CADA PUERTO

Para los gigantes de la tecnología, esto equivale a un partido en los Juegos Olímpicos entre las estrellas del básquetbol estadounidenses y el equipo de Argentina, con reglas internacionales. Los líderes son vulnerables debido a que enfrentan a compañías que crecieron en los mercados locales y los conocen de cerca. Veamos el ejemplo de China, donde la compañía local Lenovo Group Ltd., ha resistido los embates de Dell y otros invasores para seguir siendo el líder de las computadoras. Los gigantes occidentales pueden estar acostumbrados a dominar en el mundo desarrollado, pero cuando la competencia se cambia a un nuevo terreno el éxito no está asegurado. Los rivales son difíciles, desde compañías de servicios en India, pioneros de los juegos en línea en Corea del Sur y diseñadores de sistemas de protección de datos en Europa Oriental, hasta los fabricantes de equipos de redes en China. Hasta Microsoft, con todo su poderío, es vulnerable. El software de fuente abierta, que goza de aceptación creciente en los países en desarrollo, puede poner en peligro su crecimiento.

### JUGADA MAESTRA

Dirigirse a los consumidores de la clase media, un sector de rápido crecimiento que demanda bienes de consumo.

El precedente más cercano de lo que sucede ahora es la revolución de las computadoras personales, a finales de los setenta y principios de los ochenta. Antes de la computadora de escritorio, las computadoras eran territorio de unos cuantos iniciados en tecnología en empresas gigantes y oficinas de gobierno. Entonces, con la llegada de la Macintosh de Apple Computer Inc., y la PC de IBM, la industria tecnológica se transformó radicalmente y el mercado se expandió. Las computadoras empezaron a aparecer en los escritorios de todos, desde estudiantes hasta dueños de pequeñas empresas. Microsoft, Intel y Dell se convirtieron en los nuevos campeones, mientras los dinosaurios como Digital Equipment se hundieron en los pozos de brea. Ahora, con la rápida difusión de

la tecnología en los mercados emergentes, la industria está otra vez ante un público enorme y una nueva generación de compañías tratará de desplazar a sus antecesoras.

En todos lados habrá grandes cambios, pues la era basada en las PC, una industria dominada por compañías estadounidenses, está cediendo paso rápidamente a la era inalámbrica. Esta tendencia es más clara en Asia, donde los teléfonos celulares con acceso a la red son el dispositivo informático de moda. En ese mercado se venderán 30 millones de computadoras de escritorio este año; sin embargo, esa cifra palidece ante la venta de 200 millones de teléfonos celulares capaces de manejar correo electrónico y navegar en internet, de acuerdo con pronósticos de la compañía de investigación Yankee Group. Esto le da ventaja a las compañías coreanas Samsung Group y LG, las cuales fabrican tanto teléfonos celulares como computadoras. En los últimos cuatro años estas empresas se han convertido en el tercer y el sexto fabricantes de teléfonos móviles en el mundo, respectivamente. “En el siglo XX la antorcha cruzó el Atlántico de Europa a América. Ahora está cruzando el Pacífico”, dice Geoffrey A. Moore, director administrativo de la consultora tecnológica TCG Advisors LLC.

El reto de triunfar en los mercados emergentes está obligando a las potencias occidentales a diseñar estrategias audaces. Están presionados para innovar como locos, ser los pioneros de nuevas formas de hacer negocios y mostrarse más hábiles que sus aguerridos nuevos competidores. “Antes la norma era vender las mismas cosas al mismo tipo de clientes. Eso ya no funcionará, tiene que cambiar”, dice C. K. Prahalad, profesor de negocios de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan y autor de *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, un libro sobre el comercio en el mundo en desarrollo. “Lo que se requiere es replantear la forma de diseñar productos y hacer dinero”.

**JUGADA MAESTRA**

Ser pioneros, crear nuevas formas de hacer negocios y desarrollar más habilidades que los nuevos competidores en los mercados emergentes.

El resultado es una proliferación de innovaciones, tanto de la vieja guardia como de los recién llegados, comparable con la observada en la era de la PC. El proyecto de los fotógrafos en India es sólo el inicio. Las innovaciones diseñadas para el mundo en desarrollo van desde la Simputer, una computadora de mano durable y económica que se vende en India, hasta el e-Town, un paquete que contiene todos los productos y servicios que necesita una comunidad rural china para ofrecer a sus residentes acceso a la red. ¿Y quién hubiera pensado en un teléfono celular diseñado para los 1 400 millones de musulmanes en el mundo? Nadie... hasta ahora. La pequeña compañía Ilkone Mobile Telecommunications, con

base en Dubai, comenzó a vender un teléfono que no sólo tiene el Corán cargado en la memoria, sino que también avisa al usuario cuándo es momento de hacer oración y, con una brújula, le ayuda a orientarse hacia La Meca.

Los países en desarrollo requieren nuevas estrategias de negocio y nuevos productos. La mayoría de las familias en las zonas rurales de China o India no pueden comprar una PC. En muchos casos, poblados enteros tienen que compartir unas cuantas computadoras. Una nueva clase de negocios, los quioscos de tecnología, ofrecen servicios de cómputo. Ante la frecuente falta de liquidez, el servicio de telefonía celular por prepago ha aumentado el uso de los teléfonos celulares a niveles similares a los de las computadoras e internet.

Cuando estas tecnologías regresen a los mercados maduros podrían cambiar todo, desde la fijación de precios hasta el diseño de productos. Para triunfar en el mundo en desarrollo, los dispositivos y el software tienen que ser mejores en muchas formas: más baratos, más fáciles de usar, muy duraderos, más compactos y llenos de aplicaciones útiles. Las mejoras resultantes terminarán por beneficiar a todos, desde Nueva Delhi hasta Nueva York. Un ejemplo: HP está probando con los fotógrafos ambulantes en Sudáfrica una tela solar que cuesta 80 por ciento menos que los paneles solares tradicionales que se usan en India y no se resquebraja. Si esto funciona, la gente de todo el mundo podrá recargar sus dispositivos electrónicos portátiles con sólo guardarlos en estuches fabricados con este material.

## CREAR CONSUMIDORES

Para las potencias tecnológicas, esta transición a los mercados emergentes es un arma de doble filo. Pueden conseguir nuevos clientes si son más inteligentes que los nuevos competidores e invierten grandes sumas de dinero. Sin embargo, los precios de muchos productos tendrán que ser muy bajos. Aunque los primeros mil millones de clientes produjeron una industria cuyos ingresos anuales ascienden a más de un billón de dólares, las ventas al segundo grupo de mil millones de consumidores ni siquiera se acercará a esa cantidad. Además, los precios bajos en los mercados emergentes presionarán los precios en todos los mercados. Esto podría acabar con una industria que, aunque genere mucho valor para el cliente, no podrá sostener las tasas de crecimiento de sus ingresos ni los márgenes de utilidad de su glorioso pasado.

### JUGADA MAESTRA

Replantear la forma en que se diseñan productos y se hacen negocios. Desarrollar dispositivos más simples, baratos y duraderos, y crear aparatos para rentar o compartir.

El lado positivo es que popularizar la tecnología en los mercados emergentes puede tener un efecto de bola de nieve en la economía mundial y en las fortunas

de la industria tecnológica. Las inversiones en tecnología estimulan las economías nacionales, lo que incrementa la productividad, el producto interno bruto y el consumo de todo tipo de productos, entre ellos más tecnología. Y a medida que aumenten los ingresos de los trabajadores de las fábricas de computadoras en China y de los programadores de India, ellos también se volverán consumidores. A. T. Kearney calcula que para 2015 el número de personas con ingresos anuales equivalentes a 10 000 dólares se duplicará y llegará a dos mil millones, y 900 millones de esos recién llegados a la clase consumidora estarán en los mercados emergentes. "Si hay una clase media que sea un mercado suficientemente grande para los artículos de consumo, existen bases para lograr una rápida expansión industrial y generar trabajos para la gente pobre. Se vuelve un círculo virtuoso, más que un círculo vicioso", dice Sarbuland Khan, jefe del equipo operativo de informática de la ONU.

## REPLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Cintia Arantes y Eduardo Severino de Santana son la personificación de esa esperanza. Estos brasileños, de 22 años ambos, crecieron en medio de la pobreza en Recife, en la costa noreste del país. Pero ambos están ascendiendo en la escala social gracias a un programa de capacitación en informática para jóvenes. A De Santana, quien estaba desempleado el año pasado, el curso le ayudó a conseguir trabajo como administrador de sistemas de un despacho nacional de abogados.

Arantes podría llegar aún más alto. Su padre, que es peón, no tiene trabajo estable. Para ayudarlo a mantener a su familia, de seis integrantes, ella trabaja por las noches en un call center de una compañía telefónica. Aconsejada por un profesor de escuela donde trabajaba como asistente administrativa, el año pasado comenzó a tomar cursos de computación. Ahora es aprendiz en una compañía local de software en las mañanas, toma cursos por la tarde, y el próximo año espera iniciar la carrera de ingeniería de cómputo en la universidad. Su objetivo es convertirse en programadora. "Seguiré luchando hasta conseguirlo", promete. Mientras trata de ahorrar los 700 dólares que le costaría comprar una PC.

Muchas empresas de tecnología tendrán éxito en los mercados emergentes sólo si están dispuestas a abandonar las estrategias que las hicieron exitosas en el mundo desarrollado. Veamos el caso de Dell. En 2000 introdujo a China una PC para el consumidor, llamada SmartPC, que era diferente a todo lo que había vendido antes. Estaba preconfigurada, más que ensamblada al gusto del usuario, y no fue manufacturada por Dell, sino por compañías taiwanesas. Por menos de 600 dólares, la SmartPC ha ayudado a Dell a convertirse en el proveedor extranjero líder

en China. Su participación del mercado de las PC ahí se incrementó de menos de uno por ciento en 1998 a 7.4 por ciento en la actualidad.

Aún así, Dell está lejos de ser la compañía dominante en China, como lo es en Estados Unidos. Una razón fundamental es que la venta directa a clientes, por medio de internet o teléfono, no funciona muy bien en este país. Por lo general, los chinos quieren ver y tocar las computadoras antes de comprarlas. Eso significa que la mejor forma de llegar a ellos es por medio de una gran cantidad de operaciones al menudeo, que es el punto fuerte de los competidores locales, Lenovo y Founder Electronics, que superan a Dell con 25.7 por ciento y 11.3 por ciento del mercado, respectivamente, según IDC. Dell instaló quioscos para exhibir su SmartPC y otros productos. Pero en agosto se retiró del segmento inferior del mercado de consumo en China cuando los competidores comenzaron a vender computadoras por la módica cantidad de 362 dólares. "En el mercado de mayor crecimiento en el mundo, los fabricantes locales están ganando", dice Philippe de Marcillac, vicepresidente ejecutivo de IDC.

**JUGADA MAESTRA**

Enviar a los países asiáticos a un equipo de etnógrafos para zanjar diferencias culturales y comprender mejor lo que quieren y necesitan los consumidores de nuevas tecnologías.

## ADAPTACIÓN CULTURAL

No hay una fórmula fácil para vender en los mercados emergentes. Algunos clientes corporativos o gubernamentales de Rusia y Brasil son tan grandes como cualquiera en Estados Unidos, y sus necesidades son igualmente complejas. Russian Railways, una paraestatal con 1.2 millones de empleados, invirtió 2 000 millones de dólares en tres años para crear un moderno sistema de transferencia de datos. "Estamos muy orgullosos —dice Anna Belova, subsecretaria del ramo—. Tenemos una enorme carga de trabajo y encontramos soluciones creativas". Ahora otras grandes empresas rusas la ven como un modelo a seguir y están aumentando sus compras de tecnología.

Las compañías necesitan innovar para poder manejar las peculiaridades de los mercados emergentes. Por ejemplo, como el suministro de electricidad que no siempre está disponible o no es confiable, Hewlett-Packard diseñó un pequeño panel solar para alimentar las impresoras digitales.

A fin de identificar inventos que puedan tener éxito en estos mercados, las compañías realizan profundos estudios sobre las necesidades de la gente. Intel, por ejemplo, tiene un equipo de 10 etnógrafos que viaja alrededor del mundo para descubrir cómo rediseñar productos existentes o crear otros que se ajusten a las características de diferentes culturas o grupos demográficos. Uno de sus

etnógrafos, Genevieve Bell, visitó 100 hogares en Asia en tres años y notó que, aun cuando podían costear una computadora, muchas familias chinas estaban renuentes a comprarla. A los padres les preocupaba que sus hijos se distrajeran de sus tareas escolares por escuchar música pop o navegar en internet.

Intel convirtió ese descubrimiento en un producto. Diseñadores industriales y otros especialistas del Grupo de Diseño Basado en el Usuario, en Hillsboro, Oregon, crearon personajes que representaban familias típicas chinas y pegaron en las paredes fotografías que Bell tomó en los hogares chinos. Incluso construyeron una réplica de una cocina china, la parte de las viviendas donde se usa con más frecuencia la computadora. Para finales de este año Intel espera que un fabricante local líder en el mercado empiece a vender la China Home Learning PC, que contiene cuatro aplicaciones educativas y un cerrojo de metal que permite a los padres evitar que sus hijos se distraigan de sus estudios.

Muchos productos diseñados para los consumidores y las pequeñas empresas en los mercados emergentes tendrán que cumplir algunas especificaciones demandantes: ser fáciles de usar y capaces de funcionar en condiciones difíciles. Algunos productos ya han sido diseñados tomando en cuenta estos factores, y muchos más están en camino. Por ejemplo, la compañía india TVS Electronics Ltd., vende un nuevo tipo de equipo multifuncional para oficina llamado Sprint, diseñado especialmente para los 1.2 millones de pequeños negocios del país. Es al mismo tiempo caja registradora y computadora, y está hecho para soportar calor, polvo y descargas eléctricas. El precio: 180 dólares por el más pequeño de tres modelos.

La fijación de precios con frecuencia es el factor determinante. En las zonas rurales de Sudáfrica, donde HP puso en marcha un programa piloto similar al de India para desarrollar tecnologías para la gente pobre, el ingreso promedio es de menos de un dólar al día. Es evidente que no muchos pueden darse el lujo de comprar computadoras. ¿La solución de HP? La 441 PC (el nombre del modelo viene del inglés: four for one, es decir, cuatro usuarios por computadora). Esta máquina se instala en una escuela o biblioteca y se conecta a cuatro teclados y cuatro pantallas para que varias personas puedan entrar a internet o enviar correos electrónicos al mismo tiempo.

Algunas de las mejores ideas para el mundo en desarrollo pueden tener potencial para aplicarse en cualquier parte, incluso en Estados Unidos. De hecho, ya ocurre. Kishore Kumar desarrolló un sistema simple de monitoreo remoto por medio de una PC, a fin de dar servicios de salud a poblados lejanos en su nativa India. Ahora su compañía, TeleVital Inc., en Milpitas, California, está comercializando la tecnología en Estados Unidos. El primer cliente estadounidense, el hospital general de Battle Mountain, en Nevada, no podía comprar equipo para monitorear

pacientes ni contratar gente para operarlo. Ahora está conectado con un hospital ubicado a 160 kilómetros que vigila a los pacientes. La administradora Peggy Lindsey de Battle Mountain, comenta: "Nosotros, en las zonas rurales de Estados Unidos, realmente podemos usar equipo como éste".

**JUGADA MAESTRA**

Aplicar en los países industrializados las lecciones aprendidas en el desarrollo de productos para mercados emergente.

Cuando las compañías de tecnología modifican sus productos para atender los mercados emergentes pueden lograr mejorías que tendrán un mayor impacto. Eso fue lo que sucedió en Nokia Corp., cuando la empresa se dispuso a reducir los costos de instalación y operación de redes telefónicas inalámbricas. Una innovación llamada tecnología Smart Radio, puede reducir a la mitad el número de sitios de transmisión de señal que necesitan los operadores. Este descubrimiento, aunado a otras nuevas tecnologías, permitirá a los operadores construir redes con la mitad de los componentes que antes se necesitaban. Nokia ha estado distribuyendo estos inventos desde Tailandia hasta Perú. DTAC, el segundo operador de telefonía celular en Tailandia, está instalando el nuevo equipo en Bangkok. "Si esto funciona podremos utilizar este concepto para penetrar en áreas mucho más remotas del país", dice Sigve Brekke, vicepresidente de la compañía.

Dell ya tradujo sus innovaciones en mercados emergentes en éxitos en sus mercados tradicionales. Después de que SmartPC despegó en China, en 2001 Dell introdujo una versión para Estados Unidos, dirigida a los consumidores que buscan ofertas, un segmento de mercado nuevo para la compañía. Un año después, cuando las ventas repuntaron, Dell incorporó la SmartPC a su línea principal de productos de consumo. "Tomamos algunas de las mejores ideas que hemos probado en mercados locales y las convertimos en productos mundiales", dice el vicepresidente ejecutivo de Dell, William J. Amelio.

Dell, Nokia y otros gigantes occidentales necesitan todas las innovaciones posibles antes de que las condiciones de los mercados emergentes cambien y se enfrenten a una ola de agresivos competidores. El fabricante chino de equipo de comunicaciones Huawei está dando pelea a las empresas occidentales en su propio mercado, donde ha conseguido una participación de 16 por ciento en el importante negocio de los enrutadores, y se ubica en segundo lugar, sólo detrás del poderoso Cisco, de acuerdo con IDC.Gracias a que sus precios son hasta 50 por ciento más bajos que los de sus rivales, Huawei se está expandiendo a todos lados, desde Rusia hasta Brasil. Ya es el segundo proveedor mundial de equipos para redes de banda ancha, según la firma de investigación de mercados RHK. "Huawei está siendo muy agresivo", dice Cicero Olivieri, director de ingeniería y planeación de GVT, una gran compañía de telecomunicaciones de Brasil.

## CAMBIO DE VELOCIDAD

El reto más grande está por venir. Huawei está invirtiendo dinero en el protocolo de internet versión 6 (IPv6), el estándar para la próxima generación de la red, que ofrecerá más seguridad, velocidad y capacidad. China planea adoptar el IPv6 antes que cualquier otro país. Y si las estrechas relaciones de Huawei con el gobierno chino lo ayudan a convertirse pronto en el líder en tecnología, puede dar el salto para superar a rivales como Cisco, Alcatel y Lucent. "Los Ciscos del mundo tendrán que cambiar sus modelos de negocios para competir y tratar de superar las innovaciones de compañías más pequeñas y ágiles", comenta William Nuti, ex vicepresidente ejecutivo de Cisco y hoy CEO de Symbol Technologies.

**JUGADA MAESTRA**

Ofrecer esquemas de prepago para ganar mercados en las economías emergentes.

A lo largo del mundo en desarrollo surgen nuevos competidores como obstáculos en un juego de *Super Mario Brothers*. Es el caso del negocio de los propios juegos en línea. NCsoft, una compañía recién llegada, ha aprovechado la gran penetración de los servicios de banda ancha en Corea del Sur para crear el negocio de juegos en línea más grande del mundo, con más de cinco millones de suscripciones mensuales. El CEO de NCsoft, Kim Tack Jin, está expandiendo el negocio a Taiwán, China, Japón y Estados Unidos, donde se han vendido 228 000 copias de su juego *City of Heroes* a sólo tres meses de su lanzamiento, en abril, de acuerdo con la firma de investigación de mercados NPD Group. La clave del éxito de NCsoft fue haber creado un paquete de juegos de acción y fantasía que fascina a los usuarios.

Incluso el poderoso Microsoft es vulnerable a las amenazas de sus competidores. Linux está convirtiéndose en una alternativa a Windows en los mercados en desarrollo y puede quitarle participación de mercado. China, Japón y Corea del Sur están colaborando para crear una nueva versión del paquete de software gratuito de fuente abierta. Varios gobiernos analizan la posibilidad de aplicar políticas que favorezcan los programas de uso libre y el de Israel ya decidió dejar de usar los productos de Microsoft. Aunque ello sólo afecta a decenas de miles de burócratas, si otros países toman el mismo camino, millones de sus empleados podrían usar software de fuente abierta en lugar de Windows u Office.

Microsoft no ha respondido. La compañía declinó ofrecer su punto de vista, pero en octubre comenzará a vender una versión más barata de Windows en Tailandia, Indonesia y Malasia, en un esfuerzo por mantener a raya la amenaza de los programas de la fuente abierta. Pero se ha negado a hacer lo mismo en China, donde ha cambiado de gerente general cuatro veces en sólo seis años. "La forma normal de hacer negocios no funciona ahí. Hay que encontrar alternativas",

advierte Jack Gao, quien estuvo a cargo de Microsoft China de 1999 a 2003 y ahora encabeza las operaciones del fabricante de software Autodesk en China.

Quizás la paciencia sea el atributo más importante para las compañías tecnológicas que esperan tener éxito en los mercados emergentes. Después de todo, IBM ha estado en Brasil por 87 años. Hewlett-Packard ha desarrollado programas piloto en India y Sudáfrica durante tres años, y esos programas por fin están comenzando a generar productos y a mejorar las vidas de los locales. Un ejemplo es Neelamma, la fotógrafa ambulante. Se ha vuelto una estrella en la vivienda de dos habitaciones y piso de tierra que ella y su esposo Krishnamurthy, quien trabaja en una cantera, comparten con los padres y el hermano de éste. ¿Cuáles son los sueños de Neelamma? "Quiero comprar una televisión y un ventilador para el techo. Y quiero construir un pequeño estudio fotográfico en mi casa", dice. La vida y aspiraciones de una joven mujer han cambiado gracias a la llegada de la tecnología. Quizás no pase mucho tiempo antes de que ocurra lo mismo con otros mil millones de nuevos consumidores.

Steve Hamm, Manjeet Kripalani, Bruce Einhorn y Andy Reinhardt escribieron este reportaje de portada de la edición internacional en noviembre de 2004.

Fuentes

# FUENTES


Capítulo 1: Bruce Einhorn, "China.net: Unleashing a World of opportunity", 15 de marzo de 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_11/b3874012.htm?chan=search.

Capítulo 2: Manjeet Kripalani, "From Overgrown Conglomerate to an Agile Global Force", 26 de julio de 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_30/b3893068.htm?chan=search.

Capítulo 3: Jack Ewing, "Making a Bundle Off Old Media in the Former Soviet Bloc", 14 de mayo de 2007; http://www.businessweek.com/magazine/content/07_20/b4034065.htm?chan=search.

Capítulo 4: John Rossant y David Fairlamb, "Europe: Can It Grow Again", noviembre 17, 2003; http://www.businessweek.com/magazine/content/03_46/b3858014.htm?chan=search.

Capítulo 5: Brian Grow, Ronald Grover, Arlene Weintraub, Christopher Palmeri, Mara Der Hovanesian y Michael Eidam, "United States: Hispanic Nation", marzo de 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_11/b3874001_mz001.htm?chan=search.

Capítulo 6: Bruce Einhorn, Manjeet Kripalani y Jack Swing, "More than a Local Hero", octubre de 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_41/b3903454.htm?chan=search.

Capítulo 7: Roben Farzad y Cristina Linblad, "Colombia: Extreme Investing", mayo de 2007; http://www.businessweek.com/magazine/content/07_22/b4036001.htm?chan=search.

Capítulo 8: Brian Bremner y Chester Dawson, con Kathleen Kerwin en Detroit, Christopher Palmeri en Los Ángeles y Paul Magnusson en Washington, "Toyota: Reinventing the Auto Industry", noviembre de 2003; http://www.businessweek.com/magazine/content/03_46/b3858001_mz001.htm?chan=search.

Capítulo 9: Stanley Holmes en Seattle, con Drake Bennett en París, Kate Carlisle en Roma y Chester Dawson en Tokio, "Planet Starbucks: Go Global, Grow Quickly", septiembre de 2002; http://www.businessweek.com/magazine/content/02_36/b3798001.htm?chan=search.

Capítulo 10: Jack Ewing, "Otto Group: The Modest Powerhouse", junio de 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_23/b3987052.htm?chan=search.

Capítulo 11: Kenji Hall y Peter Burrows, "Toshiba: Keeping Innovation Out of Rivals' Hands", diciembre de 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_51/b3964044.htm?chan=search.

Capítulo 12: Gail Edmondson, "Tightening the Grip at VW", diciembre de 2006; http://www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2006/gb20061122_692872.htm?chan=search.

Tendencias: Steve Hamm, Manjeet Kripalani, Bruce Einhorn y Andy Reinhardt, "Tech's Future", noviembre de 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_39/b3901013.htm?chan=search.

# COLABORADORES

**DRAKE BENNETT** ha escrito para *The New York Times* y *BusinessWeek*. Vive en París.

**BRIAN BREMNER** es jefe de la corresponsalía de *BusinessWeek* en Hong Kong y editor del canal de BusinessWeek.com en Asia. Previamente fue el jefe de la corresponsalía en Tokio y editor sobre temas de economía asiática. Bremner se unió a *BusinessWeek* en 1988 en Chicago. Después se mudó a Nueva York, donde fue editor de sección. En 1993 trabajó para Bloomberg News en Tokio. En marzo de 1995 volvió a *BusinessWeek* como corresponsal en Tokio. Es parte de un equipo que ganó en 1998 el premio Morton Frank del Overseas Press Club al mejor reportaje de negocios en el extranjero. Tiene el título de periodista de la Universidad Marquette.

**PETER BURROWS** es un jefe de información de *BusinessWeek*, una posición que asumió a principios de 2007. Ha sido parte de la corresponsalía de la revista en Silicon Valley desde 1995, y ha cubierto varios sectores de alta tecnología, entre ellos cómputo, redes y medios digitales. De 1993 a 1995 fue corresponsal en Dallas, donde cubrió los sectores tecnológico y energético.

**CHESTER DAWSON** fue editor internacional de finanzas en *BusinessWeek*. Antes fue corresponsal de *BusinessWeek* en Tokio, donde se encargó de dar cobertura a las industrias automotriz y espacial, entre otras, además de investigar temas de la relación bilateral entre Estados Unidos y Japón.

Dawson se graduó con honores en las facultades de historia y economía de la Universidad de Ohio, y recibió el título de maestría en estudios sobre Asia oriental de la Universidad de Harvard.

**GAIL EDMONDSON** cubrió asuntos relacionados con comercio en Europa como jefa de la corresponsalía de *BusinessWeek* en Frankfurt. Previamente fue jefa de la corresponsalía en Roma, puesto que asumió en octubre de 1999.

En 1994, Edmondson fue nombrada corresponsal en París para cubrir la información relacionada con tecnología en Europa, y realizó trabajos sobre tendencias y compañías en todo el continente. Tres años después se convirtió en

jefa de la corresponsalía en París. Estudió la licenciatura en estudios americanos en la Universidad de Cornell y una maestría en comunicaciones en la Universidad de Stanford.

Ganó una beca de investigación que Bosch, fabricante alemán de autopartes, ofrece cada año a 15 "futuros líderes de Estados Unidos" para que conozcan la cultura, la sociedad y el comercio alemanes. También recibió el premio de periodismo de la Escuela de Negocios Amos Tuck por una serie de reportajes sobre indicadores económicos.

**BRUCE EINHORN** es asistente del editor general de la corresponsalía de *BusinessWeek* en Hong Kong. Previamente fue corresponsal especializado en tecnología en Asia. Einhorn se unió a *BusinessWeek* en 1993 como colaborador en Taiwán. Antes fue colaborador independiente de *Los Angeles Times*, la edición asiática de *The Wall Street Journal* y de *The Journal of Commerce*. Einhorn se graduó de la Universidad de Princeton. En 1996 y 1998 recibió el premio Morton Frank del Overseas Press Club al mejor reportaje de negocios desde el extranjero.

**JACK EWING** es el jefe de la corresponsalía de *BusinessWeek* en Frankfurt, posición que asumió en agosto de 1999. Está a cargo de la cobertura de Alemania y Europa central.

Entre los trabajos que Ewing ha realizado como jefe de la corresponsalía destaca una crónica sobre la caída del zar alemán de los medios Leo Kirch (11 de marzo de 2002) y una semblanza del ex presidente ejecutivo de Bertelsmann Thomas Middelhoff (13 de noviembre de 2000). Antes de convertirse en jefe de la corresponsalía, Ewing fue corresponsal en Frankfurt, y escribió reportajes sobre diversos temas, desde filibusterismo empresarial hasta la reforma de las telecomunicaciones. Ewing ha aparecido con frecuencia en distintas estaciones de radio y televisión, entre ellas BBC-TV, BBC Radio, Deutsche Welle TV y German Public Television.

Antes de incorporarse a *BusinessWeek*, Ewing trabajaba para Bloomberg News como director adjunto de la corresponsalía en Frankfurt y editor de temas económicos de la zona del euro. Antes de mudarse a Alemania, 1994, era reportero de temas políticos y judiciales de *Hartford Courant*. Ha escrito para *Christian Science Monitor*, *The Wall Street Journal Europe*, *The Independent*, *Variety*, y la Associated Press. También ha participado como comentarista en el McLaughlin Group, BBC World, Deutsche Welle y Hessische Rundfunk radio.

Ewing se graduó del Colegio Hampshire en Amherst, Massachusetts, y tiene un título de maestría en historia del Trinity College de Hartford, Connecticut. Además, es becario de la Fundación Marshall para la Unión Europea en Alemania.

**DAVID FAIRLAMB** (1951-2004) era corresponsal de *BusinessWeek* en Europa y veterano del periodismo financiero. Comenzó su carrera en 1979, en la revista Banker del Financial Times Group. Ganó tres premios del Overseas Press Club de Nueva York y, en 2003, el Premio Peter R. Weitz de la Fundación Marshall en Alemania por un reportaje sobre la expansión europea al Este. Fairlamb trabajó en el Institutional Investor en Londres antes de incorporarse a la corresponsalía de *BusinessWeek*, en 1999. Fue reconocido por hacer una cobertura analítica y minuciosa de la banca europea durante 25 años.

**ROBEN FARZAD** es el editor de *BusinessWeek* especializado en Wall Street y otros mercados en Nueva York. Antes de unirse a la revista, en 2005, Farzad fue reportero becario de la Fundación Reston en *The New York Times*, después de obtener la maestría en administración de empresas de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard. Previamente estuvo en *SmartMoney*. Es egresado de la Universidad de Princeton y comenzó su carrera en Goldman Sachs Group.

**RONALD GROVER** es el jefe de la corresponsalía de *BusinessWeek* en Los Ángeles desde 1987. Ha escrito numerosos reportajes de portada, entre ellas "El futuro de California" (30 de abril de 2001) y "El atraco a Hollywood" (14 de julio de 2003), así como investigaciones sobre Disney, Michael Ovitz, Steven Spielberg y otros acerca de la industria de medios y entretenimiento. También es autor del libro, publicado en 1991, *The Disney Touch* (2ª ed., McGraw-Hill, 1996).

En 1975 Grover se unió a The McGraw-Hill Companies, la casa matriz de *BusinessWeek*, como reportero del *McGraw-Hill Energy Newsletter* en Washington, D. C. En 1979 se hizo corresponsal para *McGraw-Hill World News* en Washington, D. C., especializado en el sector energético. De 1982 a 1986 fue reportero del sector legislativo para *BusinessWeek*; cubrió asuntos políticos y económicos, entre ellos la reforma fiscal, la política fiscal, y leyes sobre comercio. En 1986 se trasladó a la corresponsalía de *BusinessWeek* en Los Ángeles, donde cubre información relacionada con la industria del entretenimiento, política y negocios. Antes de unirse a McGraw-Hill fue reportero para *The Washington Star*.

Grover estudió la licenciatura en ciencias políticas y una maestría en administración de negocios de la Universidad George Washington y una maestría de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia.

**BRIAN GROW** es corresponsal de *BusinessWeek* en Atlanta. Previamente fue un asistente editorial en Atlanta y corresponsal colaborador en Chicago. Antes de ser contratado por BusinessWeek, Grow fue ejecutivo de Coca-Cola, Philip Morris y del banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo. Estudió la

licenciatura en la Universidad de Notre Dame y la maestría en la Universidad Johns Hopkins.

**KENJI HALL** es corresponsal de *BusinessWeek* en Tokio. Cubre los sectores de ciencia y tecnología. Ha reportado desde Japón durante ocho años.

Antes de unirse a *BusinessWeek*, en agosto de 2005, Hall estuvo casi cinco años en la Associated Press, donde escribía sobre economía, ciencia y desastres naturales en Japón y otros países de Asia. Recibió su título universitario de la Universidad de Harvard en 1993 y es nativo de San Diego, California.

**STEVE HAMM** está al frente del equipo de *BusinessWeek* especializado en tecnologías de la información. Escribe sobre tecnología, globalización, innovación y liderazgo.

También está a cargo de Bangalore Tigers, un boletín electrónico (blog) de *BusinessWeek* Online sobre subcontratación laboral en el extranjero. Ha trabajado para *BusinessWeek* por 10 años. Comenzó en Silicon Valley y en 1999 se mudó a Nueva York. Su libro, *Bangalore Tigers*, sobre el surgimiento de la industria tecnológica en India, fue publicado por McGraw-Hill Professional Books en 2006.

**STANLEY HOLMES** es corresponsal de *BusinessWeek* en Seattle, y se ha encargado de la cobertura de compañías como Boeing, Starbucks y Nike.

También escribe sobre las industrias espacial y militar y colabora en el reporte anual "Best Global Brands" de *BusinessWeek*.

Holmes obtuvo la maestría en periodismo en la Universidad de Columbia y la licenciatura en letras inglesas en la Universidad de Western Washington.

**MARA DER HOVANESIAN** es la editora de banca y finanzas de *BusinessWeek*. Antes de unirse a *BusinessWeek*, en mayo de 2000, se encargaba de cubrir información sobre fondos de inversión y finanzas personales para los periódicos de Dow Jones & Co. y Knight Ridder. Sus trabajos han aparecido en *The Wall Street Journal* y otros grandes periódicos de publicación nacional.

Der Hovanesian obtuvo la maestría en economía en la Universidad Estatal de California en San Francisco, en 1990. En 1996 ganó el concurso de la Associated Press en información sobre negocios. En 1986 fue becaria del Instituto de Periodismo Político de la Universidad de Georgetown.

**KATHLEEN KERWIN** fue jefa de la corresponsalía de *BusinessWeek* en Detroit.

**MANJEET KRIPALANI** es la jefa de la corresponsalía de la revista *BusinessWeek* en Mumbai, donde cubre temas relacionados con comercio, economía y política. Antes

de mudarse a India, en 1996, fue durante mucho tiempo reportera de negocios en Nueva York e integrante de la Asociación de Periodistas del Sureste Asiático (SAJA, por sus siglas en inglés). Kripalani estudió las licenciaturas en letras y en derecho en la Universidad de Bombay y obtuvo la beca Buttenweiser para estudiar la maestría en relaciones internacionales en la Universidad de Columbia en Nueva York.

**CRISTINA LINDBLAD** es jefa de redacción de *BusinessWeek*. Previamente fue editora en Europa, donde coordinó todas las ediciones nacionales e internacionales de la revista. Antes fue editora para AméricaLatina y también se hizo cargo de la cobertura de la región online.

Antes de unirse a *BusinessWeek*, Lindblad fue editora de la revista semanal de The Economist Intelligence Unit, *Business Latin America*. Como corresponsal y editora asociada, ha escrito ampliamente sobre temas latinoamericanos y ha trabajado de cerca con periodistas de la región. Previamente estuvo en CBS Reports y Associated Press.

Lindblad estudió la licenciatura en el Barnard College y obtuvo la maestría en relaciones internacionales en la Universidad de Columbia.

**PAUL MAGNUSSON** fue corresponsal de *BusinessWeek* en Washington, donde cubrió el sector comercial.

**CHRISTOPHER PALMERI** es jefe de información de la corresponsalía de *BusinessWeek* en Los Ángeles. Antes fue jefe de la oficina regional suroeste de Forbes en Houston. Se unió a Forbes como verificador de información. Colaboró en la lista anual de los estadounidenses más ricos y ayudó a crear la lista de los artistas mejor pagados. Palmeri fue seleccionado tres veces para obtener el premio "30 Under 30", otorgado por el Grupo TJFR a jóvenes periodistas de finanzas. Se graduó en la Universidad de Lehigh.

**ANDY REINHARDT** es corresponsal de *BusinessWeek* en París y cubre el sector tecnológico en Europa. Además, es editor del canal de *BusinessWeek*.com en Europa. En 1996 Reinhardt se unió a *BusinessWeek* como corresponsal en Silicon Valley. En 1999 fue nombrado jefe de la corresponsalía. Previamente Reinhardt fue editor ejecutivo de *PC World*. Antes fue jefe de la corresponsalía de Byte en la costa oeste de Estados Unidos. Se graduó del Harvard College y de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia.

**JOHN ROSSANT** fue editor regional de *BusinessWeek* en Europa. Cursó la licenciatura en historia en la Universidad de Wisconsin y cursó un posgrado en el

Centro de Estudios Árabes en el Extranjero (CASA, por sus siglas en inglés) de la American University en El Cairo.

**ARLENE WEINTRAUB** es la jefa de información de ciencia y tecnología de *BusinessWeek*. Fue corresponsal en Los Ángeles, donde cubrió los sectores de tecnología, internet, biotecnología y servicios de salud.

Weintraub es autora de los reportajes de portada "Forever Young" (2006), "Biotech Frontier" (2004) y "I Can't Sleep" (2004). Recibió la medalla de oro de la American Society of Business Publications Editors por su trabajo sobre la historia del sueño y la de bronce por las semblanzas incluidas en su reportaje "Genentech's Medicine Man" (2003).

Weintraub es egresada de la Universidad de Pensilvania y de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Northwestern.